

De relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem

A further investigation into the relative importance of behavioral factors on performance management systems' use

Afstudeerscriptie
Faculteit: Managementwetenschappen
Strategie en Organisatie

Open Universiteit Nederland

Student: ing. M.I. Geertsma
Studentnummer: 837367458
Begeleider: drs. B.J. Albronda
Examinator: prof. dr. F. Kluijtmans
Datum: maart 2010

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waarin ik onderzoek verricht naar het relatieve belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem. Deze scriptie is de afronding van mijn opleiding aan de Open Universiteit die ik in 1999 ben begonnen met als doel om mij verder te ontwikkelen. De eerste jaren liepen voorspoedig en ik ronde de modules af met goede cijfers. De stagnatie in het tempo begon pas toen ik alle vakken had afgerond, en met de scriptie kon beginnen.

Na een reeks van gebeurtenissen, vond ik na een periode van bezinning, de energie om door te gaan en deze scriptie te schrijven. Deze scriptie wil ik dan ook graag opdragen aan mijn overleden moeder. Ik wil haar heel erg bedanken voor haar steun en eindeloze vertrouwen in mij.

Mijn dank gaat verder uit naar mijn vriend Charles, mijn zus Enith en mijn vader voor hun hulp, geduld en betrokkenheid bij het afronden van deze studie. Ik denk hierbij in het bijzonder ook aan mijn pake en beppe.

Verder wil ik mijn werkgever Vitens bedanken voor het mogelijk maken om mijn onderzoek binnen Vitens uit te voeren. Speciale dank voor Leo Brouwer die mij stimuleerde door te gaan en al mijn andere directe collega's en vrienden. Het was een hele uitdaging om naast een fulltime baan en allerlei andere activiteiten deze scriptie te schrijven.

En als laatste wil ik mijn begeleider Bé Albronda bedanken voor de plezierige en motiverende begeleiding, de positieve feedback en zijn deskundige adviezen.

Marjon Geertsma
Wirdum, maart 2010

SAMENVATTING

De laatste jaren is de focus van het ontwerpen en implementeren van een prestatimanagementsysteem verschoven naar het gebruik van een prestatimanagementsysteem.

Het beschikbaar hebben van informatie over prestaties is volgens verschillende onderzoekers op zich niet voldoende om de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Voor effectieve en efficiënte management en control is het ook belangrijk dat managers prestatie gericht gedrag vertonen. De Waal (2002, 2003, 2004) toonde aan dat een twintigtal gedragsfactoren het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem positief beïnvloeden. Deze gedragsfactoren zijn weer onder te verdelen naar vijf aandachtgebieden (De Waal, 2004) waardoor bedrijven zich kunnen focussen (Radnor en Heap, 2009).

Uit aanvullend onderzoek van Elzinga, Albronda en Kluijtmans (2009) “Behavioral factors influencing performance management systems’ use”, naar de gedragsfactoren bleek dat binnen de set van gedragsfactoren er sprake is van een relatief belang: kennelijk is de ene gedragsfactor belangrijker dan de andere.

Het belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem wordt inmiddels door velen onderkend. Het is echter onduidelijk welke gedragsfactoren door de praktijk als meest belangrijke gedragsfactoren worden ervaren. Door meer inzicht in dit relatieve belang kunnen bedrijven hier meer rekening mee houden waardoor het gebruik van het prestatimanagementsysteem kan toenemen en organisatieprestaties zullen verbeteren.

Dit onderzoek heeft dan ook als doel het verkrijgen van dieper inzicht in het relatieve belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem.

De volgende onderzoeksvragen staan hierbij centraal:

Welke gedragsfactoren worden in bedrijfssituaties als (relatief) belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem? En wat zijn de overeenkomsten of verschillen met eerdere onderzoeken en hoe kunnen deze worden verklaard?

Uit het onderzoek blijkt dat het relatieve belang verondersteld door Elzinga et al. (2009) op gedragsfactorniveau niet herkenbaar aanwezig is. In de praktijk worden andere gedragsfactoren als belangrijk aangeduid en er is geen vergelijkbaar patroon van belangrijke gedragsfactoren aanwezig.

Wanneer de gedragsfactoren geclusterd worden naar de aandachtsgebieden lijkt er wel een vergelijkbaar patroon van relatieve belangrijkheid te zijn. Vier van de vijf aandachtsgebieden staan op dezelfde plaats ten opzichte van elkaar in de rangorde. Kennelijk is op clusterniveau wel een relatief belang te onderkennen. Echter het aandachtsgebied ‘Houding van managers’ scoort afwijkend in toegekende belangrijkheid. Dit is mogelijk te verklaren door bedrijfsspecifieke bijzonderheden.

Daarnaast valt op dat de gedragsfactoren uit het aandachtsgebied ‘Organisatiecultuur’ in alle onderzoeken consequent naar voren komen als belangrijk.

Naar aanleiding van dit onderzoek zou vervolg onderzoek zich kunnen richten op de invloed van bedrijfsspecifieke bijzonderheden zoals fusies en organisatiewijzigingen op de belangrijkheid van de gedragsfactoren alsmede ook de verbinding tussen cultuur en prestaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord
Samenvatting
Inhoudsopgave

1. Onderzoeksonderwerp	7
1.1. Probleemoriëntatie.....	7
1.2. Doelstelling, vraagstelling en onderzoeksopzet	8
1.2.1. Doelstelling	8
1.2.2. Vraagstelling.....	8
1.2.3. Onderzoeksopzet	8
1.3. Relevantie	9
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2. Praktische relevantie	9
1.4. Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	11
2.1. Prestatiemanagementsysteem	11
2.2. Succes- en faalfactoren bij het effectief gebruiken van een prestiemanagementsysteem	12
2.3. De rol van de gedragsfactoren	16
2.4. Combinatie van onderzoeken.....	18
2.5. Samenvattende conclusies en vragen.....	22
3. Methodologie	25
3.1. Onderzoeksstrategie	25
3.2. Verantwoording case	26
3.3. Gegevensverzameling en vragenlijsten	26
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
3.5. Organisatie van onderzoek en onderzoekspopulatie.....	28
3.6. Dataverwerking.....	28
4. Case beschrijving.....	29
4.1. Het bedrijf Vitens NV	29
4.2. Het prestatimanagementsysteem van Vitens.....	30
5. Onderzoeksresultaten.....	31
5.1. Gebruik prestatimanagementsysteem door Vitens	31
5.2. Waardering belangrijkheid gedragsfactoren door Vitens.....	31
5.3. Beantwoording onderzoeksvraag 1	32
5.4. Beantwoording onderzoeksvraag 2	33
5.4.1. Vergelijk gedragsfactoren.....	33
5.4.2. Vergelijk gedragsfactoren op niveau aandachtsgebieden	35
6. Conclusies en aanbevelingen	41
7. Reflecties	43
Bijlage 1: Vragenlijst 1 en gesommeerde resultaten	49
Bijlage 2: Schermafbeelding vragenlijst 2	55
Bijlage 3: Overzicht geraadpleegde literatuur Vitens.....	58
Bijlage 4: Opzet interviews	59

1. ONDERZOEKSONDERWERP

Dit hoofdstuk beschrijft naast de probleemoriëntatie van het onderzoek, het doel, de vraagstelling en de onderzoeksopzet. Vervolgens wordt de relevantie van het onderzoek aangegeven gevolgd door de leeswijzer.

1.1. Probleemoriëntatie

Prestatiemanagementsystemen (PMS) worden al vanaf het begin van de jaren '90 onderzocht. Tot het begin van de 21^{ste} eeuw onderzocht men vooral het ontwerp en de implementatie ervan (bijv. Kaplan en Norton, 1992, 1996; Bititci, 1995; Neely et al., 1995; Hoque en James, 2000; Bititci et al., 2000). Tegenwoordig ligt het accent meer op het gebruik van een prestatimanagementsysteem in de praktijk (Simons, 2000; De Waal, 2002; Ittner et al., 2003). Er heeft dus een verschuiving plaats gevonden van aandacht voor de systeemkant naar aandacht voor de gedragkant van prestatimanagementsystemen.

Het beschikbaar hebben van informatie over prestaties van organisaties en medewerkers is volgens verschillende onderzoekers op zich niet voldoende om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Nudurupati en Bititci, 2005). Voor effectieve en efficiënte management en control is het daarnaast belangrijk dat managers prestatiegericht gedrag vertonen (bijv. Martins, 2000; Lipe en Salterio, 2000; Malina en Selto, 2000).

Veel bedrijven hebben de afgelopen decennia een prestatimanagementsysteem ontworpen en geïmplementeerd. Aan de hand van de strategie van het bedrijf en haar kritische succesfactoren (KSF) formuleerde men daartoe een gebalanceerde set van financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren (PI's). Men deed dit vaak op basis van de Balanced Score Card (BSC) die in 1992 door Kaplan en Norton werd geïntroduceerd.

Ondanks de toename in ervaringen, kunnen we nog veel leren over de factoren die het effectief gebruik van een prestatimanagementsysteem beïnvloeden. Vanaf 2000 start onderzoek naar hoe organisaties het prestatimanagementsysteem gebruiken en in hoeverre het gebruik van het prestatimanagementsysteem van toegevoegde waarde is voor de resultaten van de organisatie (Bourne et al., 2000; De Waal, 2002; Franco en Bourne, 2003). Er is in de literatuur echter nog niet veel bekend over factoren die het gebruik beïnvloeden. De Waal (2002, 2003, 2004) heeft als één van de eerste onderzoekers specifiek onderzoek gedaan naar de invloed van gedragsfactoren op het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem. In de literatuur (Bruijn, 1994; Gelderman, 1998a, 1998b) werden wel al veel van deze gedragsfactoren genoemd. De Waal (2004) concludeerde in zijn onderzoek dat er van de in totaal zesenvestig door hem geïdentificeerde gedragsfactoren, twintig gedragsfactoren belangrijk zijn voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem binnen een organisatie. Dit is nog steeds een groot aantal factoren. Elzinga (2006) onderzocht daarom of er binnen deze set van factoren een relatief belang te onderkennen is. Daardoor zouden organisaties zich kunnen focussen op de meest belangrijke factoren.

Elzinga's onderzoek bevestigt het relatieve belang, ofwel een aantal gedragsfactoren is belangrijker dan anderen voor het succesvol gebruiken van prestatimanagementsystemen (Elzinga, 2006; Elzinga et al., 2009).

Sinds het onderzoek van De Waal (2002, 2003, 2004) naar prestatiegericht gedrag, is er sprake van een toenemende belangstelling voor de rol van gedragsfactoren bij het succesvol gebruik van prestatimanagementsystemen. Het belang van gedragsfactoren wordt inmiddels in de praktijk door velen onderkend. Het is echter onduidelijk welke gedragsfactoren door de praktijk als meest belangrijk worden ervaren.

Het voorliggende onderzoek borduurt voort op het onderzoek van Elzinga et al. (2009). Zij doen de aanbeveling dat nader onderzoek zich onder meer zou moeten richten op de selectie van een set van werkelijk belangrijke factoren. Door in praktijksituaties te onderzoeken welke gedragsfactoren het belangrijkste zijn voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem, wordt de kennis over de gedragsfactoren en hun relatieve belang verder ontwikkeld en uitgebreid.

1.2. Doelstelling, vraagstelling en onderzoeksopzet

1.2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van dieper inzicht in het relatieve belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem.

Door meer inzicht in dit relatieve belang te krijgen kunnen bedrijven hier meer rekening mee houden waardoor het gebruik van het prestatimanagementsysteem kan toenemen en organisatieprestaties zullen verbeteren.

1.2.2. Vraagstelling

In dit onderzoek worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Welke gedragsfactoren worden in bedrijfssituaties als (relatief) belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem?
2. Wat zijn de overeenkomsten of verschillen met eerdere onderzoeken en hoe kunnen deze worden verklaard?

1.2.3. Onderzoeksopzet

Gezien de vraagstelling bestaat het onderzoek uit twee delen:

1. Literatuuronderzoek naar de begrippen 'Prestatiemanagementsystemen' en 'gedragsfactoren' in de recente wetenschappelijke literatuur (vanaf 2000).
2. Empirisch onderzoek in de praktijk naar het relatieve belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem.

1.3. Relevantie

1.3.1. Wetenschappelijke relevantie

Zoals in de probleemoriëntatie is genoemd, blijkt uit eerdere onderzoeken naar het belang van gedragsfactoren, dat er binnen de twintig gedragsfactoren die als belangrijk worden aangeduid (De Waal, 2004), een relatief belang is te onderscheiden (Elzinga et al., 2009). Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de kennis omtrent het belang van gedragsfactoren door dit belang in een praktijksituatie te onderzoeken.

1.3.2. Praktische relevantie

Volgens Elzinga et al. (2009) is er kennelijk een relatief belang te onderkennen in de gedragsfactoren, welke het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem beïnvloeden. Het doel van dit onderzoek is een dieper inzicht in het relatieve belang van deze gedragsfactoren te onderzoeken in een praktijksituatie. Het verkrijgen van dit inzicht helpt managers bij het focussen op die gedragsfactoren die het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem positief beïnvloeden.

1.4. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een theoretische beschouwing met betrekking tot de begrippen prestatimanagementsysteem en gedragsfactoren. Vervolgens wordt de methodologie in hoofdstuk 3 beschreven, de case-beschrijving wordt in hoofdstuk 4 beschreven gevolgd door de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 presenteert de conclusies en aanbevelingen. Ten slotte worden in hoofdstuk 7 de reflecties op het onderzoek beschreven.

2. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het literatuuronderzoek betreffende prestatimanagement-systemen en specifiek het belang van gedragsfactoren bij het gebruik van een prestatimanagementsysteem.

2.1. Prestatiemanagementsysteem

Prestatiemanagement is het proces waarbij sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, waarin deze met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren meetbaar worden gemaakt op alle niveaus binnen de organisatie. Hierdoor zijn medewerkers in staat snel en gericht actie te ondernemen voor het bijsturen van de organisatie (De Waal en Hoogenboom, 2005).

Uit diverse onderzoeken blijkt dat door het gebruik van een prestatimanagementsysteem de prestaties van de organisatie verbeteren (Lingle en Schiemann, 1996; Lawson et al., 2003; Davis en Albright, 2004).

Het managen van prestaties is natuurlijk niet iets nieuws. Ieder bedrijf deed en doet impliciet aan prestatimanagement. Veel organisaties kennen daarbij inmiddels vormen van prestatimanagement of prestatiesturing. We zien dat men dan steeds vaker kiest voor een geformaliseerde aanpak, waarbij bestaande elementen zowel qua structuur als qua proces worden gecombineerd. Daarbij vindt de koppeling plaats met twee wezenlijke aspecten uit de bedrijfskundige wetenschappen, namelijk de ‘actie component’ uit de management control cyclus en de ‘strategie component’ uit het vakgebied van de ondernemingsbesturing.

De afgelopen decennia stonden het ontwerp en de implementatie van prestatimanagement-systemen in de schijnwerpers. Kaplan en Norton (1992) introduceerden in het begin van de jaren ‘90 het concept van de ‘Balanced Score Card’ als prestatimanagementsysteem. Hierbij wordt vanuit de bedrijfsstrategie een gebalanceerde set van kritische succesfactoren, met zowel financiële als niet-financiële indicatoren, gebruikt om de prestaties van de organisaties inzichtelijk te maken en te verbeteren.

Medio jaren ‘90 lag de focus vooral op het *ontwerp* van een prestatimanagementsysteem (Kaplan en Norton, 1996; Neely et al., 1995, 1996; Bititci, 1995). Managers vroegen zich vooral af wat hun strategie was en welke kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zij moesten meten om deze strategie te verwezenlijken. Aan het eind van de jaren ‘90 en het begin van de jaren 2000 verschoof de focus naar het *implementatie*proces en de redenen waarom vele organisaties worstelen met een goede implementatie (bijv. Bourne et al., 2000; Bititci et al., 1997).

Op dit moment weten we veel van en hebben we veel ervaring met prestatimanagement-systemen. We hebben zowel theoretische en praktische kennis over de managementprocessen die nodig zijn voor het ontwerp en de implementatie van een prestatimanagementsysteem als van de belangrijkste factoren die deze processen doen slagen of mislukken. Maar ondanks het feit dat er veel onderzoek is gedaan naar het ontwerp en de implementatie van prestatimanagement-systemen is er in de literatuur weinig te vinden over waarom sommige organisaties beter in staat zijn om te managen met een prestatimanagementsysteem dan andere organisaties.

Enkel het beschikbaar hebben van informatie over prestaties, is volgens verschillende onderzoekers op zich niet voldoende om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Nudurupati en Bititci, 2005). “It is people in the organization who make things happen.” (Merchant en Van der Stede, 2007). Ook Zairi (1994) gaf al in de beginperiode van prestatie-managementsystemen aan, dat de kern van het succes ligt bij het menselijke aspect. De focus van onderzoek naar prestatie management is dan ook verschoven naar hoe organisaties het prestatie managementsysteem *gebruiken* en wat de toegevoegde waarde is (bijv. Davenport, 1997; Prahalad en Krishnan, 2002; Nudurupati en Bititci, 2005; De Waal en Coevert, 2007).

2.2. Succes- en faalfactoren bij het effectief gebruiken van een prestatie managementsysteem

De onderzoekers Vagneur en Peiperl (2000), Krause (2000) en De Waal (2002) constateerden, dat er in de literatuur niet veel bekend was over succes- en faalfactoren die het gebruik van het prestatie managementsysteem beïnvloeden.

Pas na het begin van de 20^{ste} eeuw kwam onderzoek op gang naar het gebruik van prestatie managementsystemen. Franco en Bourne (2003, 2005) onderzochten welke kritische factoren een rol spelen bij het effectief gebruik van prestatie managementsystemen, waarbij organisaties dus de strategie en doelstellingen verwezenlijken. Zij richtten zich hierbij op de ‘knowing-doing gap’. Daarmee werd bedoeld op de leemte tussen het omzetten van prestatie-informatie in effectieve verbeteracties. De onderzoekers gingen na wat het onderscheid was tussen organisaties die wel in staat bleken om met hun prestatie managementsysteem resultaten te boeken en zij die hier niet in leken te slagen. Dit onderzoek resulteerde in elf proces factoren en vijf context factoren die een meer effectief gebruik van een prestatie managementsysteem mogelijk lijken te maken. Tabel 1 geeft een overzicht van de factoren die zij benoemden. Als procesfactoren onderscheidden de onderzoekers factoren die zijn gericht op het ontwerp (design), op de implementatie (implementation) en gebruik (use). Als contextfactoren identificeerden zij interne en externe factoren waaronder de organisatiecultuur. Met name de implementatiefactoren zijn volgens Franco en Bourne (2005) van bijzonder belang. Zo concludeerden zij dat “relevancy of the measure to the business and the people” belangrijk is voor het gebruik van het prestatie managementsysteem.

Dit laatste werd in 1997 ook al geconcludeerd door Ashton, die daarbij de American Productivity & Quality Center’s International Benchmarking Clearinghouse aanhaalde en benadrukte dat ‘People issues’ het succes bepalen en dat daarom continu aandacht moet zijn voor de vraag hoe individuele inspanningen relateren en bijdragen aan de bedrijfsstrategie.

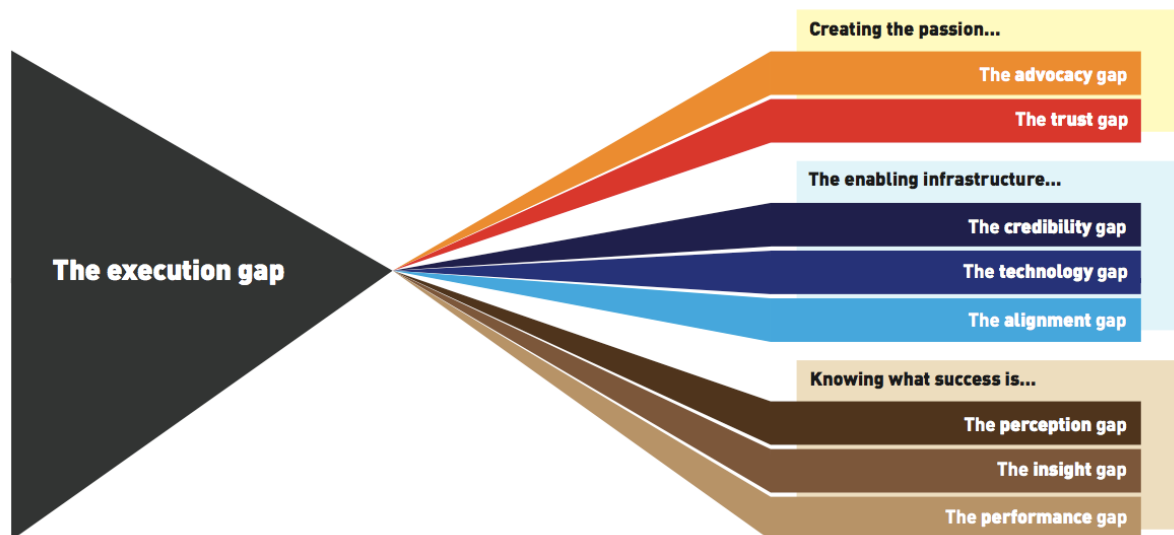
Categories	Factors	Sub-factors
Process	Design	Prestatiemanagementsysteem framework (like BSC) and strategy map Measures and targets Alignment and integration Information infrastructure
	Implementation	Top management agreement and commitment The three E's: empower, enable and encourage Communication
	Use	Review and update measures Data analysis, interpretation, decision-making and action-taking Rewards Performance measurement helping tools and management processes
Context	Internal	Firm strategy Culture Organizational structure and size
	External	Industry Environment

Tabel 1: Kritische factoren (Franco and Bourne, 2005)

Neely en Yaghi (2007) onderzochten bij 633 organisaties wereldwijd de ervaringen met prestatimanagement. Deze organisaties hadden ten tijde van het onderzoek minimaal 15 jaar ervaring met hun systeem.

Naast de systeemonderdelen legden zij in hun onderzoek de focus op de leemte tussen de geformuleerde strategie en de operationalisering daarvan. Deze focus is vergelijkbaar met de focus in het onderzoek van Franco en Bourne (2005). Zij keken immers ook naar de operationalisering van de prestatie-informatie in acties.

Neely en Yaghi (2007) onderscheidden acht verschillende redenen of factoren waarom na ontwerp en implementatie van het prestatimanagementsysteem problemen kunnen optreden met het daadwerkelijk toepassen en gebruiken van het prestatimanagementsysteem. Dit noemden zij “the execution gap”. Deze ‘gap’ is in figuur 1 gevisualiseerd.



Figuur 1: Visualisatie 'Execution gap' (Neely en Yaghi, 2007)

In de figuur is te zien dat de onderzoekers de acht factoren groepeerden in drie categorieën.

Onderstaand volgt een korte toelichting per categorie:

1. Creating the passion...

Neely en Yaghi concludeerden dat de prestatimanagementsystemen alleen in de hogere organisatieniveaus worden gebruikt. Het bleek in de praktijk moeilijk om anderen binnen de organisatie te overtuigen van het nut van het systeem (advocacy gap). Daarnaast bleek dat ook het ontbreken van vertrouwen tussen het hogere management en de rest van de organisatie een goed gebruik van het prestatimanagementsysteem in de weg staat (trust gap).

2. The enabling infrastructure...

Deze categorie betreft het instrument van het prestatimanagementsysteem. Ofwel de wijze waarop het systeem is opgebouwd en resultaten worden beheerd en gepresenteerd. Als belangrijke factor identificeerde men het gebrek aan vertrouwen in de juistheid van de informatie die uit het systeem komt (credibility gap). Het bleek dat 40% van de ondervraagden twijfelden aan de juistheid van de prestatiemetingen. Een rol hierin speelt ook het ontbreken van een goed instrument om de data te beheren en te presenteren. De meeste bedrijven gebruikten nog steeds een eenvoudige spreadsheet (technology gap). Een derde van de onderzochte bedrijven worstelde met de integratie van de verschillende managementsystemen, zoals planning & control, risico management, relatiemanagement, projectmanagement en human resource management (alignment gap).

3. Knowing what success is...

Dit betreft een categorie van factoren die betrekking hebben op het beeld dat organisaties van zichzelf hebben. Wanneer is de organisatie succesvol? In welke verhouding staat de prestatie tot die van de concurrenten (perception gap)? Slechts een beperkt aantal bedrijven geeft aan daar voldoende inzicht in te hebben (insight gap). Daarnaast ziet men de invloed van een prestatimanagementsysteem met name op het gebied van operationele prestaties en niet op de strategische keuzes (performance gap).

Franco en Bourne (2003, 2005) en ook Neely en Yaghi (2007) maakten bij de aanpak van hun onderzoeken, geen expliciet onderscheid tussen factoren die te maken hebben met het systeem of met het gedrag. Deze factoren werden door elkaar heen gebruikt.

De Waal en Counet (2008) maakten dit onderscheid wel in hun onderzoek naar de faalfactoren bij de invoering en gebruik van een prestatimanagementsysteem. Zij deden onderzoek bij twee verschillende groepen, te weten managers en onderzoekers op gebied van prestatimanagementsysteem. In tabel 2 zijn de faalfactoren per groep gerangschikt op gewaardeerd belang.

No.	Practitioners top ten problems	Academics top ten problems
1	The organization does not have a performance management culture	The current ICT system does not support the PMS adequately
2	Lack of management commitment	The organization is in an unstable phase
3	Management puts low priority on the PMS implementation	The PMS has a low priority or its use is abandoned after a change of management
4	The organization does not see (enough) benefit from the PMS	Lack of management commitment
5	The PMS has a low priority or its use is abandoned after a change of management	The organization does not have a performance management culture
6	Organizational members are not adopting the right management style	The organization does not have a clear and understandable strategy
7	There is resistance from organizational members towards the new PMS	The PMS is not regularly updated and maintained after implementation
8	There is too much focus on the results of the PMS implementation, while the change process of the organization is ignored	There is resistance from organizational members towards the new PMS
9	The organization does not have a clear and understandable strategy	The system lacks cause and effect relations or is over-complex due to too many causal relation
10	There are too many KPIs defined	The PMS is not used for the daily management of the organization

Tabel 2: Faalfactoren per onderzoeksgroep en belangrijkheid gerangschikt (De Waal en Counet, 2008)

De uitkomst van hun onderzoek laat duidelijk de verschillen zien tussen deze groepen. In de top tien van faalfactoren van de managers hebben de eerste acht factoren te maken met gedrag en de laatste twee met het systeem zelf. Bij de onderzoekers geldt dat vijf van de tien faalfactoren (nr. 3, 4, 5, 8 en 10) gedragsfactoren zijn waarbij op nummer één een systeemfactor staat.

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat er veel factoren bekend zijn, die van invloed zijn op het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem. Uit de literatuur blijkt ook dat de factoren die te maken hebben met gedrag een grote invloed hebben en er voor kunnen zorgen dat een systeem faalt of succesvol is.

De volgende paragraaf beschrijft de resultaten van het literatuuronderzoek aangaande de rol van gedragsfactoren

2.3. De rol van de gedragsfactoren

Zoals in paragraaf 1.1 werd genoemd, is het volgens verschillende onderzoekers belangrijk dat managers prestatiegericht gedrag vertonen voor effectieve en efficiënte management en control (bijv. Martins, 2000; Lipe en Salterio, 2000; Malina en Selto, 2000).

Het blijkt dat de combinatie van prestatiegericht gedrag en regelmatig gebruik van een effectief strategisch prestatimanagementsysteem, leidt tot verbeterde organisatieresultaten (bijv. Ahn, 2001; Sandt et al., 2001; Bauer et al., 2004; Malina en Selto, 2004a).

Maar wat is 'prestatiegericht gedrag' en wat wordt verstaan onder 'gedragsfactoren'?

Prestatiegericht gedrag wordt door Lipe en Salterio (2000) gedefinieerd als 'doelgeoriënteerd-gedrag'. De laatste jaren is er steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de gedragsfactoren die de prestatiegerichtheid en dus de doelgerichtheid van een organisatie verhogen en het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem positief beïnvloeden.

De Waal (2002, 2003, 2004) was de eerste onderzoeker die specifiek onderzoek verrichtte naar welke gedragsfactoren een rol spelen bij het al dan niet succesvol gebruiken van een prestatimanagementsysteem. In zijn onderzoek (2002a) definieerde hij de term 'gedragsfactor' tweeledig:

- waarneembare handelingen van managers
- voorwaarden die een organisatie schept zodat de managers prestatiegericht gedrag kunnen vertonen.

Deze definitie wordt ook verder in dit onderzoek gebruikt.

Aan de hand van literatuuronderzoek, multiple casestudies en interviews onderzocht De Waal welke gedragsfactoren bijdragen tot het succesvol ontwerp, de invoering en het gebruik van een prestatimanagementsysteem. In zijn onderzoek gebruikte hij zeven criteria om het regelmatig gebruik van een prestatimanagementsysteem vast te stellen en onderzocht hij in totaal 46 geïdentificeerde gedragsfactoren. Van ieder van deze gedragsfactoren had De Waal aangegeven of deze te maken had met de ontwerp- (Start), ontwikkelings- (Develop) of gebruiks- (Use) fase van het prestatimanagementsysteem.

Uiteindelijk identificeerde De Waal (2004) twintig gedragsfactoren die belangrijk zijn voor het succesvol gebruiken van een prestatimanagementsysteem in organisaties. Tevens concludeerde De Waal dat factoren uit de gebruiksfase het meest belangrijk waren. Hij deed dit op basis van het aantal factoren.

Om deze grote aantallen gedragsfactoren te kunnen managen, groepeerde De Waal de gelijksoortige gedragsfactoren in vijf aandachtsgebieden (2004), zie tabel 3. Deze indeling biedt organisaties een beter overzicht. Managers kunnen zich hierdoor focussen op de aandachtsgebieden en bijbehorende gedragsfactoren voor het vergroten van de prestaties van de organisatie (Radnor en Heap, 2009).

Nr.	Aandachtsgebied
1.	Houding van managers (<i>attitude</i>)
2.	Begrip van managers (<i>understanding</i>)
3.	Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers (<i>alignment</i>)
4.	Organisatiecultuur (<i>culture</i>)
5.	Focus van het prestatimanagementsysteem (<i>focus</i>)

Tabel 3: De vijf aandachtsgebieden met gelijksoortige gedragsfactoren (De Waal, 2004)

Elzinga et al. (2009) bouwden voort op het onderzoek van De Waal (2002, 2003, 2004) naar de relatie tussen het belang van gedragsfactoren bij het gebruik van een prestatimanagementsysteem. Zij voerden het onderzoek van De Waal uit bij vier andere bedrijven en toonden, door middel van data-analyses en gevoeligheidsanalyses, aan dat uit het onderzoek van De Waal geen vast aantal van belangrijke gedragsfactoren is aan te geven. Wel was er aanleiding om te veronderstellen dat er sprake is van een *relatief belang*. Ofwel bepaalde gedragsfactoren zijn belangrijker dan anderen. Hiermee breiden zij het model van De Waal uit door de toevoeging van het relatieve belang van de gedragsfactoren.

Vervolgonderzoek van Kuik (2009) naar die relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren, onderstrepen de bevindingen van Elzinga et al. (2009). Middels data-analyse deed Kuik onderzoek naar de robuustheid van gedragsfactoren. In zijn onderzoek toonde hij aan dat er vijftien belangrijke gedragsfactoren lijken te zijn waarvan er tien robuust zijn. Deze factoren maken onderdeel uit van het overzicht van gedragsfactoren van Elzinga et al. (2009) met een match van 37,5% of hoger.

Tabel 4 geeft de rangorde weer van gedragsfactoren volgens Elzinga et al. (2009) waarbij de belangrijkste gedragsfactor bovenaan staat.

In de eerste kolom is te zien welke fase de betreffende gedragsfactor betreft (S = Start, D = Develop, U = Use). Uit het overzicht blijkt dat geen specifieke fase aan te wijzen is welke bepalend is voor het succesvol gebruik. De verschillende fasen staan in rangorde immers door elkaar heen. Wel is het zo, dat van de eerste vijftien relatief belangrijke factoren er negen betrekking hebben op de gebruiksfase, drie op de startfase en ook drie op de ontwikkelingfase. Dit zelfde beeld zien we terug in de set van 15 belangrijke factoren van Kuik (2009). Tien van de vijftien factoren hebben betrekking op de gebruiksfase, drie op de ontwikkelingsfase en de overige twee op de startfase. Dit beeld komt ook overeen met de conclusie van De Waal (2004) en het resultaat van Franco en Bourne (2005). Zij concludeerden immers ook dat de implementatiefase het meest belangrijk was.

	Behavioral Factor	25% match	37,5% match	50% match	62,5% match	75% match
U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren					
S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management					
S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management					
U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken					
U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en					
U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend					
U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt					
S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management					
D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en					
D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden					
D16	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control					
U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit					
U18	Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar					
U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en					
U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem					
D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project					
D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en					
D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied					
D11	Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage					
D17	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie					
U8	Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem					
U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd					
D1	Managers hebben een actieve rol tijdens de ontwikkelingsfase					
D8	Managers zijn betrokken bij het stellen van normen voor de PI'en					
D14	Managers accepteren de promotor					
U2	Managers zien niet op tegen het verzamelen van de prestatie data					
U3	Managers hebben inzicht in de relatie tussen oorzaak en effect					
U6	De werkzaamheden van de managers worden ondersteund door de PI'en					
U11	Het aantal KSF'en en PI'en is niet te groot voor organisatieleden om ze te kunnen verwerken					
U15	Managers kunnen de KSF'en en PI'en en de BSC daadwerkelijk gebruiken voor de aansturing van hun medewerkers					
U20	Managers gebruiken het PMS regelmatig tijdens de planning- en controlcyclus					
S3	Managers waren betrokken bij de besluitvorming rond het moment van invoering van het PMS					
S5	Managers werken in een stabiele, relatief rustige omgeving					
D3	Managers communiceren actief over het project					
D5	Managers zijn betrokken bij de ontwikkeling van de PI'en					
D6	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de strategie en de KSF'en en PI'en					
D10	Managers zijn betrokken bij het ontwerpen van de KSF/PI'en rapportage-layout					
D12	Managers gebruiken de KSF'en en PI'en en BSC die hun verantwoordelijkheidsgebied bestrijken					

Tabel 4: Gedragsfactoren gerangschikt naar belangrijkheid (Elzinga et al., 2009)

2.4. Combinatie van onderzoeken

De vraag is of het mogelijk is de resultaten van de verschillende onderzoeken te combineren. Ofwel, kan de groepering van de gedragsfactoren door De Waal (2004) in de vijf aandachtsgebieden worden aangevuld met de relatieve belangrijkheid van Elzinga et al. (2009) en de in de andere onderzoeken aangeduide (belangrijke) gedragsfactoren? En wat zien we als de resultaten van de eerdere onderzoeken toegevoegd worden aan de aandachtsgebieden?

Na het combineren van alle gedragsfactoren uit alle aangehaalde onderzoeken met de vijf door De Waal (2004) gedefinieerde aandachtsgebieden, ontstaat de volgende beschrijving per aandachtsgebied.

Aandachtsgebied 1: Houding van managers ('attitude')

Het is belangrijk dat managers een positieve houding hebben ten opzichte van het prestatie managementsysteem. Als ze de noodzaak accepteren en het eens zijn met het moment van invoering of als ze eerdere positieve ervaringen hebben met prestatie management zal dit het geval zijn. Ook het onderkennen van het belang van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor het eigen functioneren en het ontbreken van het gevoel hierdoor bedreigd te worden, dragen bij aan een positieve houding.

Managers geven een hoge prioriteit aan de implementatie van het prestatie managementsysteem en zijn geëngageerd. Ook na organisatieveranderingen heeft het prestatie managementsysteem een hoge prioriteit en wordt het gebruikt. De managers focussen zich ook op het veranderingsproces en niet alleen op de resultaten van de implementatie.

Aandachtsgebied 2: Begrip van managers (‘understanding’)

Het is van belang dat managers de betekenis van de prestatie-indicatoren begrijpen. Daardoor hebben ze inzicht in het effect dat hun acties hebben op de resultaten van die prestatie-indicatoren. Vervolgens is het belangrijk dat managers de relatie zien tussen de bedrijfsprocessen en de prestatie-indicatoren. Daardoor zien ze dat hun resultaten van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie. De causale verbanden en de betekenis voor de hele organisatie zijn duidelijk.

Het is belangrijk dat managers hetzelfde referentiekader hebben met betrekking tot de prestatie-indicatoren zodat een onderlinge vergelijking mogelijk is. Het is ook van belang dat managers het eens zijn met veranderingen in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zodat zij deze (blijven) accepteren en verantwoordelijkheid blijven voelen voor de resultaten.

Aandachtsgebied 3: Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager (‘alignment’)

Het is van belang dat het systeem is afgestemd op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager. De manager wordt alleen daar verantwoordelijk voor gehouden waar hij invloed op kan uitoefenen en het systeem is hierop afgestemd.

Aandachtsgebied 4: Organisatiecultuur (‘culture’)

De organisatiecultuur is ondersteunend aan het succes van het prestatimanagementsysteem. Er is sprake van open communicatie over de resultaten en er heerst een cultuur die is gericht op ‘verbeteren’ in plaats van ‘afrekenen’. Er is geen weerstand tegen het prestatimanagementsysteem; niet alleen het hogere management maar alle organisatieleden gebruiken het prestatimanagementsysteem. Ook de betrouwbaarheid van de informatie die het systeem verschaft én duidelijk voorbeeldgedrag door het hoger management versterken het succes. Het hogere management heeft zich gecommitteerd aan en is het eens met het prestatimanagementsysteem en promoten de drie e’s: empower, enable en encourage (Franco en Bourne, 2005).

Aandachtsgebied 5: Focus van het prestatimanagementsysteem (‘focus’)

Het moet duidelijk zijn dat het prestatimanagementsysteem bedoeld is voor interne control.

In tabel 5 zijn de vijf aandachtsgebieden weergegeven met de uit de verschillende onderzoeken naar voren gekomen gedragsfactoren. Indien beschikbaar (Elzinga et al., 2009) is tevens de relatieve belangrijkheid opgenomen. De gedragsfactoren met een match van 37,5% worden gepresenteerd omdat deze in ieder geval de 20 gedragsfactoren van De Waal (2004) bevatten.

Aandachtsgebied (De Waal, 2004)	No.	Gedragfactor (diverse onderzoeken)	Relatieve belangrijkheid (match %) Elzinga et al. (2009)			
			37,5	50	62,5	75
Houding van de managers	S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management				
	S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management				
	D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project				
	S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management				
	U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren				
	U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend				
		PMS heeft een hoge prioriteit ook na organisatie veranderingen wordt het systeem gebruikt [De Waal en Counet, 2008. Score: 5]				
		Organisatie leden adopteren de juiste management stijl [De Waal en Counet: 6]				
Begrip van de manager		Er is te veel focus op de resultaten van de implementatie, maar ook op het veranderingsproces [De Waal en Counet, 2008. Score: 8]				
	D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en				
	D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en				
	U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken				
	U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en				
	D11	Managers begrijpen de KSF/ PI'en rapportage				
		Duidelijk is hoe (individuele) inspanningen bijdragen aan de bedrijfsstrategie [Franco en Bourne (2005), Neely en Yaghi (2007)]				
		Knowing what success is... Duidelijk zijn de causale verbanden en wat de betekenis is voor de gehele organisatie. [Neely en Yaghi (2007)]				
Afstemming van het PMS op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager	D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied				
	D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden				
	U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en				
	U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit				
Organisatie cultuur	U8	Managers vertrouwen de prestatie-informatie uit het systeem				
	U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie managementsysteem zichtbaar gebruikt				
	U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem				
	U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd				
	U18	Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar				
		Er is een prestatie gerichte organisatie cultuur [De Waal en Counet, 2008. Score: 1]				
		Er is voldoende management commitment [De Waal en Counet, 2008. Score: 2]				
		Management geeft een hoge prioriteit aan de implementatie van het PMS [De Waal en Counet, 2008. Score: 3]				
		De organisatie ziet de opbrengsten van het PMS [De Waal en Counet, 2008. Score: 4]				
		Er is geen weerstand van de organisatie tegen het PMS [De Waal en Counet. Score: 7]				
		Creating the passion: Niet alleen het hogere management maar de hele organisatie gebruikt het PMS [Neely en Yaghi (2007)]				
		The enabling infrastructure... Managers vinden dat de prestatie metingen gebaseerd zijn op goede kwalitatieve data [Neely en Yaghi (2007)]				
Focus van het prestatie-managementsysteem		Cultuur van de organisatie [Franco en Bourne (2005)]				
		Top management commitment en agreement; empower, enable and encourage; communication [Franco en Bourne (2005)]				
	D16	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control				
	D17	Managers vinden het PMS relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie				

Tabel 5: De onderkende gedragsfactoren gerangschikt per aandachtsgebied

Relatieve belangrijkheid van de aandachtsgebieden op basis van de uitkomsten van Elzinga et al. (2009):

Met het toevoegen van relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren aan de aandachtsgebieden kan het belang van het aandachtgebied aangegeven worden. Door het gemiddelde van de relatieve belangrijkheid (match) per aandachtsgebied te berekenen wordt het 'belangrijkste' aandachtsgebied bepaald.

Het aandachtsgebied 'Houding van de managers' lijkt door het toevoegen van de relatieve belangrijkheid van Elzinga et al. (2009) aan de gedragsfactoren het meest belangrijkste aandachtsgebied te zijn. Gevolgd door 'Afstemming van het prestatie managementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, 'Organisatiecultuur', 'Begrip van de manager' en als laatste 'Focus van het prestatie managementsysteem'.

Onderzoekers	Gemiddelde relatieve belangrijkheid* (% match Elzinga et al. (2009))				
	Houding	Afstemming	Cultuur	Begrip	Focus
Data Elzinga et al. (2009) criteria en match $\geq 37,5\%$	58	50	48	47	44

Tabel 6: Gemiddelde relatieve belangrijkheid per aandachtsgebied

** De weergegeven percentages zijn de gemiddelden per aandachtsgebied van de match-percentages van de gedragsfactoren uit het onderzoek van Elzinga et al. (2009). Deze percentages zijn berekend door per aandachtsgebied het gemiddelde te berekenen van de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren uit het aandachtsgebied.*

Relatieve belangrijkheid van de aandachtsgebieden op basis van de gedragsfactoren uit alle genoemde onderzoeken:

Na het toevoegen van alle gedragsfactoren uit de verschillende onderzoeken, blijkt dat alle onderzoekers gedragsfactoren met betrekking tot het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' benoemen. De rol van organisatiecultuur bij het succesvol gebruiken van een prestatie managementsysteem lijkt daardoor vrij constant en belangrijk te zijn volgens de verschillende onderzoeken. Hierdoor is het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' mogelijk belangrijker dan de belangrijkheid die volgt uit de toevoeging van de relatieve belangrijkheid van Elzinga et al. (2009).

2.5. Samenvattende conclusies en vragen

De laatste jaren is onderzoek uitgevoerd naar het gebruik en functioneren van prestatie-managementsystemen. In de diverse onderzoeken worden factoren benoemd die van invloed zijn op het gebruik van een prestatimanagementsysteem. De onderzoeken delen de vele factoren in, in verschillende categorieën.

De Waal (2002, 2003, 2004) concentreert zich in zijn onderzoek op gedragsfactoren en de rol die zij spelen bij het goed of juist niet goed functioneren van een prestatimanagementsysteem. Daarbij definieert hij 'gedragsfactoren' niet alleen als 'gedragingen' maar ook als factoren die de gedragingen mogelijk maken.

De Waal (2004) benoemt een twintigtal gedragsfactoren en deelt deze in in vijf aandachtsgebieden:

Aandachtsgebieden	1. Houding van managers	2. Begrip van managers	3. Organisatiecultuur	4. Afstemming van het PMS	5. Focus van het PMS
-------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------

Tabel 7: De vijf aandachtsgebieden met gelijksoortige gedragsfactoren (De Waal, 2004)

Elzinga et al. (2009) gaan verder met het onderzoek naar de rol van gedragsfactoren bij het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem en concluderen op basis van de data-analyse van acht bedrijven, dat er sprake is van een 'relatieve belangrijkheid' van de gedragsfactoren. Met het, op basis van data-analyse, onderkennen en toekennen van een relatief belang aan de gedragsfactoren door Elzinga et al. (2009), lijkt het alsof er een indeling ontstaat waardoor bedrijven zich kunnen richten op de belangrijkste gedragsfactoren bij het optimaliseren van het gebruik en de werking van een prestatimanagementsysteem.

De combinatie van de aandachtsgebieden van De Waal (2004) met het onderzoek naar het belang van gedragsfactoren door Elzinga et al. (2009), staat in tabel 8. Deze percentages zijn berekend door per aandachtgebied het gemiddelde te berekenen van de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren uit het onderzoek van Elzinga et al. (2009).

Aandachtsgebieden	1. Houding van managers	2. Afstemming van het PMS	3. Organisatiecultuur	4. Begrip van managers	5. Focus van het PMS
Gemiddelde relatieve belangrijkheid (% match)	58%	50%	48%	47%	44%

Tabel 8: Relatieve belangrijkheid aandachtsgebieden op basis van onderzoek Elzinga et al. (2009)

Deze indeling geeft organisaties inzicht in de belangrijkheid van de aandachtsgebieden. Door het uitbreiden van de aandachtsgebieden met de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren, kunnen managers zich focussen op de meest belangrijke aandachtsgebieden en bijbehorende gedragsfactoren voor het vergroten van de prestaties van de organisatie (Radnor en Heap, 2009).

Het blijkt dat het aandachtgebied 'Houding van managers' volgens de relatieve belangrijkheid van Elzinga et al. (2009) het meest belangrijk is voor het gebruik en functioneren van een prestatimanagementsysteem.

Echter, wanneer we kijken naar alle faal- en succesfactoren uit de verschillende onderzoeken, dan valt op dat de gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' in alle onderzoeken genoemd en gewaardeerd worden. Ondanks alle verschillen lijkt de rol van organisatiecultuur vrij constant én belangrijk te zijn.

Hier ligt een verschil welke de volgende vragen oproept:

Herkent men de door Elzinga et al. (2009), door middel van data-analyse bepaalde relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren ook in de praktijk?

Bovenstaande vraag kan worden beantwoord door de in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksvragen (paragraaf 1.3.2):

1. Welke, door Elzinga et al. (2009) genoemde, gedragsfactoren worden in specifieke bedrijfssituaties als (relatief) belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem?
2. Wat zijn bij bovengenoemde situatie de overeenkomsten of verschillen met de literatuur en hoe kunnen deze worden verklaard?

Het volgende hoofdstuk beschrijft het onderzoeksontwerp ofwel de methodologie van het onderzoek.

3. METHODOLOGIE

Er zijn verschillende methoden om een onderzoek uit te voeren. In dit hoofdstuk worden de kenmerken van het type onderzoek, de onderzoeksmethodiek en de wijze waarop de analyse van de onderzoeksdata heeft plaatsgevonden, beschreven.

3.1. Onderzoeksstrategie

De twee onderzoeksvragen zijn leidend:

1. Welke, door Elzinga et al. (2009) genoemde, gedragsfactoren worden in specifieke bedrijfssituaties als (relatief) belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem?
2. Wat zijn bij bovengenoemde situaties de overeenkomsten of verschillen met de literatuur en hoe kunnen deze worden verklaard?

Keuze te betrekken gedragsfactoren:

Dit onderzoek gaat verder op de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren zoals onderkend door Elzinga et al. (2009). In dit onderzoek zijn daarom de gedragsfactoren tot en met een match van 37,5 % betrokken. Er is gekozen voor een match van 37,5% omdat hierin de twintig gedragsfactoren van De Waal (2004) zijn opgenomen en de door Kuik (2009) aangegeven robuuste en belangrijke gedragsfactoren.

Keuze methodiek:

Gezien de onderzoeksvragen is gekozen voor het uitvoeren van een enkelvoudige casestudy. Door het uitvoeren van een casestudie is het mogelijk meer in de diepte te onderzoeken dan in de breedte en daardoor meer specifieke kennis te vergaren omtrent dit onderwerp (Verschuren en Doorewaard, 2002).

Een casestudie kenmerkt zich door:

- Een beperkt aantal onderzoekseenheden;
- Meer diepgang dan onderzoek in de breedte;
- Een selectieve steekproef;
- Een meer kwalitatieve dan kwantitatieve onderzoeksmethode;
- Open waarneming op locatie.

Kwalitatief onderzoek heeft hierbij de beperking dat de waarneming zowel door de waarnemer als degene die waargenomen wordt, beïnvloed wordt (Strauss, 1998). Dit betekent dat door het toepassen van casestudie de externe validiteit van het onderzoek beperkt is.

De resultaten van de casestudie zijn vervolgens vergeleken met de resultaten van de literatuurstudie.

De onderzoekstechniek casestudie is eveneens toegepast door De Waal (2002, 2003, 2004) en door Elzinga (2006, 2009).

3.2. Verantwoording case

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen. Met behulp van vragenlijsten, interviews en documentenonderzoek is informatie verzameld over de case. Het betreft een explorerend onderzoek bij de organisatie Vitens N.V. Het bedrijf Vitens wordt in hoofdstuk 4 beschreven.

De reden voor het uitvoeren van het onderzoek bij Vitens is drieledig. Ten eerste heeft Vitens met haar rechtsvoorgangers (Waterleiding Friesland, Waterbedrijf Gelderland, Watermaatschappij Overijssel, NUON Water, Hydron Midden Nederland en Hydron Flevoland) al ruime ervaring met prestatimanagementsystemen. Het huidige prestatimanagementsysteem van Vitens werd vanaf de fusiedatum eind 2006 ontwikkeld en toegepast. Daarvoor hadden de afzonderlijke bedrijven hun eigen prestatimanagementsysteem.

De tweede reden is dat Vitens een groot en solide bedrijf is. Het betreft het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland. Dit maakt dat de resultaten van dit onderzoek vergelijkbaar zijn met de eerder door De Waal (2002) en Elzinga (2006) uitgevoerde onderzoeken. Ook zij betrokken grote solide bedrijven in hun onderzoek.

Daarnaast stelde De Waal (2002) als voorwaarde aan de organisaties in zijn onderzoek dat deze één tot twee jaar gebruik maken van een prestatimanagementsysteem. Omdat de respondenten de vragen over de start- en ontwikkelingsfase moeten kunnen beantwoorden, mag de ontwerp- en ontwikkelingsfase niet te lang geleden zijn. Aan de andere kant moet de organisatie wel al voldoende ervaring hebben met het systeem om vragen over de gebruiksfase te kunnen beantwoorden. Daarnaast moet de organisatie zich in een stabiele organisatiefase bevinden. De Waal heeft zijn onderzoek uitgevoerd bij zowel private als publieke organisaties.

De derde reden is dan ook dat Vitens ook wat dit laatste betreft nagenoeg voldoet aan de voorwaarden van De Waal. Vitens is een publieke organisatie die zich, drie jaar na de laatste fusie, lijkt te bevinden in een stabiele organisatiefase. Het huidige prestatimanagementsysteem wordt ten tijde van het onderzoek ongeveer drie jaar gebruikt. Dit wijkt af van de aangegeven één tot twee jaar door De Waal.

3.3. Gegevensverzameling en vragenlijsten

Er is een documentenonderzoek uitgevoerd bij Vitens waarbij relevante documentatie is doorgenomen. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de geraadpleegde documenten van Vitens. Tijdens het onderzoek werd de ontwikkeling van het prestatimanagementsysteem van Vitens onderzocht en werd er gekeken, in welke mate Vitens aandacht heeft besteed aan de gedragsfactoren bij het ontwerp, implementatie en gebruik van het prestatimanagementsysteem. Daarnaast zijn voor dit onderzoek twee vragenlijsten opgesteld voor de afdelingsmanagers van Vitens, zie § 3.5. Beide vragenlijsten zijn in het Nederlands opgesteld.

Vragenlijst 1:

De eerste vragenlijst is opgesteld om een beeld te krijgen van de ervaringen van de afdelingsmanagers met het gebruik van het prestatimanagementsysteem van Vitens. Als basis bij het samenstellen van deze lijst is de vragenlijst gebruikt uit Appendix B van 'Quest for balance' (De Waal, 2002). Vragenlijst 1 is opgenomen als bijlage 1.

Vragenlijst 2:

De tweede vragenlijst bestaat uit een weergave van gedragsfactoren die de managers op basis van hun ervaringen en vanuit hun visie moesten waarderen op relatieve belangrijkheid. Om dit 'scoren' door de managers te faciliteren en de data te kunnen verwerken en te interpreteren, is een spreadsheet gemaakt in Excel. In de spreadsheet zijn in willekeurige volgorde de

gedragsfactoren opgenomen met een relatieve belangrijkheid van een match van 37,5% of meer (Elzinga et al., 2009). Een schermafbeelding van vragenlijst 2 is opgenomen als bijlage 2.

De bij het onderzoek betrokken managers (zie § 3.5) werden gevraagd, met behulp van de spreadsheet, de belangrijkheid per gedragsfactor voor het succesvol gebruik van het prestatie-managementsysteem van Vitens aan te geven. Hiervoor is een schaal van 0 tot 5 gebruikt: 0 is niet belangrijk en 5 is erg belangrijk. Door na het invullen op een knop 'sorteer en waardeer' te klikken werden de gedragsfactoren voor de betreffende manager gesorteerd naar belangrijkheid, waarbij de als meest belangrijk aangegeven gedragsfactoren bovenaan kwamen te staan.

Vervolgens is de managers verzocht om 200 punten te verdelen over de 22 gedragsfactoren. Daarbij moest men de gedragsfactor die men als het meest belangrijk aanduidde (de bovenste) de meeste punten geven. Het was ook mogelijk om factoren geen punten toe te kennen.

De keuze uit 200 punten maakte het voor de respondenten mogelijk om de punten over alle factoren goed te verdelen. In de spreadsheet waren verder controles ingebouwd zodat een melding verscheen als, een in eerste instantie als minder belangrijk geclassificeerde gedragsfactor, in de tweede ronde meer punten kreeg dan een gedragsfactor die in eerste instantie als belangrijker werd aangegeven. Deze controle confronteerde de respondenten met mogelijke verschillen in keuzes die hij/zij maakten zodat die nogmaals konden worden overdacht. Ook bij het over- of onderschrijven van de 200 punten werd een melding gegeven.

De respondenten stuurden de bestanden na invullen via email retour waarna hun resultaten werden opgenomen in het centrale bestand.

De gesommeerde resultaten van alle vragenlijsten zijn voorgelegd aan twee experts van het prestatie-managementsysteem van Vitens. Middels semigestructureerde interviews zijn de ervaringsdeskundigen gevraagd naar hun visie op de resultaten. De toplist van de interviews is opgenomen in bijlage 4. De eerste geïnterviewde was betrokken bij de inrichting van het prestatie-managementsysteem ten tijde van de fusie in 2006-2007 en is sinds begin 2009 niet meer werkzaam bij Vitens. De tweede geïnterviewde is de huidige afdelingsmanager Planning & Control bij Vitens.

3.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen zijn de uitgevoerde stappen vastgelegd en wordt gebruik gemaakt van datatriangulatie. Naast de betrouwbaarheid van het onderzoek is ook de validiteit van belang. Binnen de validiteit is er een onderscheid aan te brengen tussen de interne en de externe validiteit. De interne validiteit heeft betrekking op het op de juiste wijze weergeven van de te onderzoeken situatie. Daarnaast draagt triangulatie niet alleen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar ook aan de interne validiteit (Baarda et al., 2005). Door de gevonden factoren in de literatuur en de waardering van de managers te bespreken met inhoudsdeskundigen van Vitens in semigestructureerde interviews ontstaat een volledige afspiegeling van de werkelijke situatie.

De externe validiteit heeft betrekking op het generaliseren van de onderzoeksgegevens. Omdat bij een case onderzoek geen steekproef wordt getrokken maar de onderzoekseenheden beredeneerd worden gekozen is het niet mogelijk om de uitkomsten te generaliseren naar vergelijkbare of overeenkomstige situaties, die niet onderzocht zijn (Yin, 1989).

3.5. Organisatie van onderzoek en onderzoekspopulatie

Eerst zijn de eerste-lijnmanagers van Vitens via email benaderd met de vraag of hun afdelingsmanagers gevraagd mochten worden om aan het onderzoek mee te werken. Bij een positieve reactie werden vervolgens de desbetreffende afdelingsmanagers verzocht mee te doen, door de twee vragenlijsten te beantwoorden. In totaal zijn 28 afdelingsmanagers benaderd.

Er is gekozen voor de afdelingsmanagers omdat deze managementlaag het beste is te vergelijken met het niveau van de groep managers onder wie De Waal (2002) zijn onderzoek heeft uitgevoerd. Ook zijn de afdelingsmanagers de belangrijkste gebruikers van het prestatimanagementsysteem. Zonder uitzondering gebruiken dan ook alle afdelingsmanagers het prestatimanagementsysteem van Vitens.

Van de in totaal 22 terug gestuurde en ingevulde vragenlijsten waren er 21 geschikt voor de verdere verwerking en interpretatie. Eén van de vragenlijsten bevatte tegenstrijdige informatie. Een respons van 75% is goed te noemen.

Bij het invullen of inleveren van de vragenlijsten gaven meerdere respondenten ongevraagd feedback of een reactie op de vragenlijsten. Dat gebeurde voornamelijk mondeling. Deze reacties zijn mogelijk van belang bij de interpretatie van de resultaten en worden daarom ook indicatief beschreven. Er heeft echter geen documentatie van deze reacties plaatsgevonden.

3.6. Dataverwerking

In het onderzoek zijn de verschillende bronnen: documentenonderzoek, resultaten uit de vragenlijsten en interviews, in samenhang verwerkt. Het toepassen van data-triangulatie verhoogt de betrouwbaarheid en interne validiteit van het onderzoek.

4. CASE BESCHRIJVING

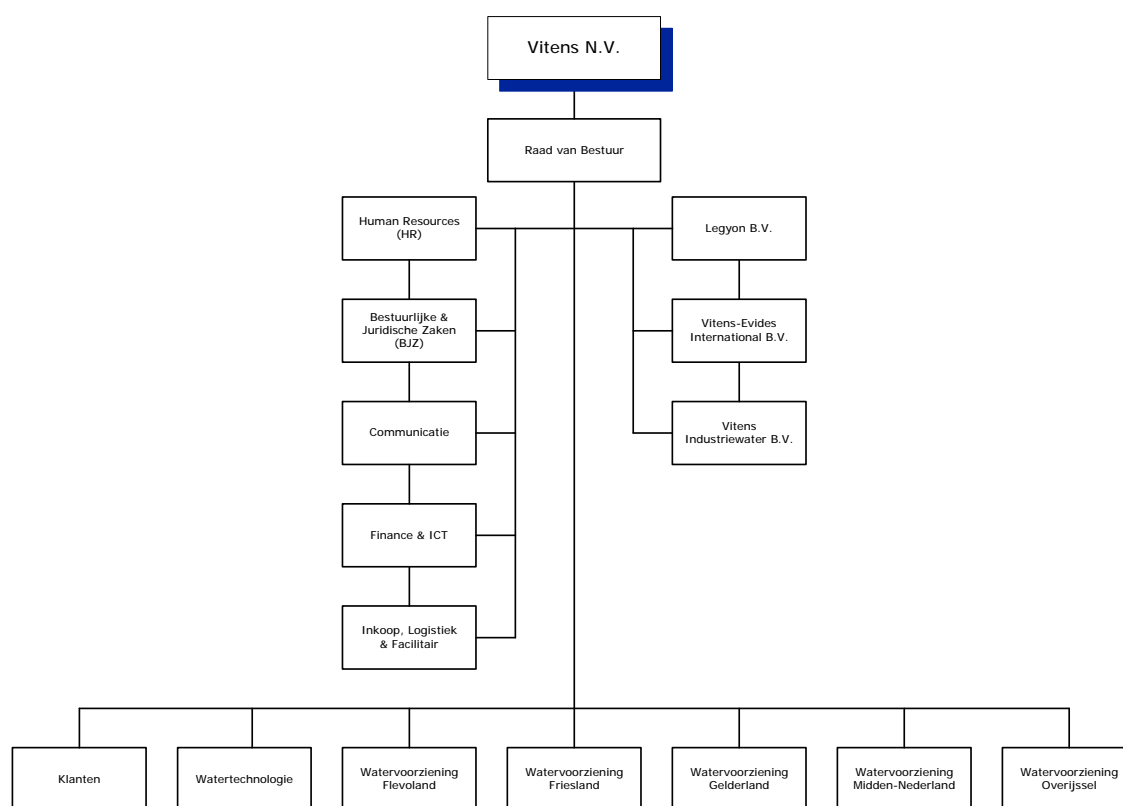
4.1. Het bedrijf Vitens NV

Vitens is een drinkwaterbedrijf dat door het oppompen en zuiveren van grondwater drinkwater maakt. In Nederland voorziet Vitens 5,4 miljoen klanten van drinkwater. De drinkwatersector heeft de laatste jaren te maken gehad met vele veranderingen, zoals fusies, kostenbeheersing, benchmarking, ict-ontwikkelingen en toenemende aandacht voor de klant.

Vitens is in 2002 ontstaan na een fusie tussen Nuon Water, Waterbedrijf Gelderland en Watermaatschappij Overijssel. Eind 2006 zijn de drinkwaterbedrijven Hydron Midden-Nederland en Hydron Flevoland samen met Vitens gefuseerd tot één bedrijf.

Vitens streeft ernaar het grootste en meest toonaangevende drinkwaterbedrijf in Nederland te zijn. Hierbij dient Vitens als publiek drinkwaterbedrijf haar klanten, medewerkers, de maatschappij en de aandeelhouders. De aandeelhouders van Vitens zijn de gemeenten en provincies.

De organisatie van Vitens bestaat uit de Raad van Bestuur, vijf stafafdelingen, vijf provinciale regiobedrijven, de sector Watertechnologie en de sector Klanten. Iedere afdeling, regio of sector heeft zijn eigen directeur (eerste lijnmanager). De tweedelij managers zijn de afdelingsmanagers die samen met de directeur het managementteam vormen van hun organisatieonderdeel. De laatste managementlaag is die van de teamleider (derdelijn). In figuur 3 is de organisatiestructuur van Vitens weergegeven met daarbij ook haar BV's (deze zijn buiten het onderzoek gehouden).



Figuur 2: Organisatiestructuur Vitens

4.2. Het prestatiemanagementsysteem van Vitens

Mede als gevolg van de in 1999 ingevoerde landelijke Benchmark onder drinkwaterbedrijven is de aandacht voor prestatie management bij de afzonderlijke waterbedrijven ontstaan. Het bij het ontstaan van Vitens in 2002 ontwikkelde prestatie managementsysteem, heeft als basis gediend voor het huidige systeem. De afdeling Finance Planning & Control heeft het huidige systeem ontwikkeld en heeft het beheer in handen. Deze afdeling heeft na de laatste fusie in 2006 veel aandacht besteed aan een uniforme inrichting en rapportage van het Vitens prestatie-managementsysteem. Tevens deed men in begin 2007 onderzoek naar het proces van Planning & Control en in hoeverre de kritische prestatie indicatoren de nieuwe strategische ambitie dekten, alsmede naar de kwaliteit van deze kritische prestatie indicatoren.

In 2008 voerde de afdeling Human Resources (HR) de Resultaat Afhankelijke Beloning (RAB) ook voor de afdelingsmanagers in. Deze wijze van prestatiebeloning en het fenomeen prestatiecontracten was al enkele jaren van toepassing voor de 1^e lijnmanagers. Door deze maatregel werden de verantwoordelijkheden en de bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen door de afdelingsmanagers, onderdeel van het beloningsysteem. Hierdoor kreeg het prestatie managementsysteem een meer dwingend karakter en ontstonden er de nodige discussies en emoties over verantwoordelijkheden en beïnvloedbaarheid van bepaalde resultaten.

Op het niveau van de medewerker is het prestatie managementsysteem niet ingevoerd. De medewerkers werken wel met een Planning & Evaluatiesystematiek. Daarbij worden aan het begin van ieder jaar persoonlijke resultaatafspraken gemaakt. Er is geen sprake van een zichtbare relatie met het prestatie managementsysteem.

In 2009 is er een nieuwe Raad van Bestuur benoemd. Deze Raad van Bestuur daagt alle organisatieniveaus uit om mee te denken bij de inrichting van een nieuw Vitens. Zo is onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur, in maart 2009, het Vitens 2.0 programma van start gegaan om vast te stellen welke veranderingen nodig zijn om een antwoord te hebben op de uitdagingen die aan Vitens worden gesteld. Het programma is interactief en transparant voor alle medewerkers.

Met de invoering van de resultaat afhankelijke beloning voor de 1^e en 2^e (afdelings-) lijnmanagers én de komst van de nieuwe Raad van Bestuur zijn de voortgangs- en beoordelingsgesprekken gewijzigd hetgeen een impuls heeft gegeven aan gebruik van het prestatie managementsysteem. Er is een cultuuromslag in gang gezet om elkaar meer aan te spreken op de bereikte resultaten.

5. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geïnterpreteerd. In §5.1 worden de resultaten van vragenlijst 1 gepresenteerd gevolgd door de waardering van de gedragsfactoren door de afdelingsmanagers van Vitens in §5.2. In §5.3 wordt onderzoeksvraag 1 beantwoord en in §5.4 onderzoeksvraag 2.

5.1. Gebruik prestatimanagementsysteem door Vitens

De gesommeerde resultaten van de ingevulde vragenlijst 1 zijn opgenomen in bijlage 1.

Deze resultaten geven inzicht in de groep respondenten en in het gebruik van het prestatimanagementsysteem.

Belangrijk inzicht ten aanzien van de respondentengroep is dat men het systeem al langere tijd gebruikt. Het is dus niet nieuw en de startfase is al langere tijd achter de rug. Wel wordt er nog aan het systeem ontwikkeld en verbeterd door de afdeling Finance.

Managers gebruiken het systeem en zien het als een geaccepteerd basisonderdeel van hun taak. Men staat ook positief tegen het prestatimanagementsysteem omdat het, zo geven de managers aan, als instrument de prestatie van het bedrijf positief beïnvloedt. Maar ook geeft men aan dat men de indicatoren uit het systeem niet voldoende acht om enkel daarmee de afdeling te kunnen managen. De afdelingsmanagers gebruiken naast de periodieke rapportages uit het prestatimanagementsysteem ook andere informatie om meer inzicht in de prestaties van de afdeling te krijgen. Het gebruik van financiële en niet-financiële informatie en het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve informatie wordt even belangrijk gevonden.

Belangrijke en voor dit onderzoek relevante conclusie is dat de afdelingsmanagers van Vitens ervaren zijn in het gebruik van het systeem, er positief tegen over staan maar het systeem niet volledig vinden.

5.2. Waardering belangrijkheid gedragsfactoren door Vitens

De 21 afdelingsmanagers van Vitens hebben de aan een ieder van hen toebedeelde 200 punten verdeeld over de gedragsfactoren.

Bij het invullen of inleveren van de vragenlijsten gaven meerdere respondenten feedback of een reactie op de vragenlijsten. Omdat deze reacties mogelijk van belang zijn bij het interpreteren van de resultaten, wil ik daar melding van maken. Deze reacties werden mondeling gegeven.

De hier relevant geachte reacties hadden de volgende strekking:

- *“De factoren liggen inhoudelijk wel erg dicht bij elkaar. Dat maakt het moeilijk om een keuze te maken.”*
- *“Ik vind het erg lastig om het relatieve belang van deze factoren te waarderen en te ranken.”*

In tabel 9 worden de gesommeerde resultaten van de puntentoekenning weergegeven. Hierbij staat de gedragsfactor met het meeste aantal toegekende punten bovenaan. In de linkerkolom is de codering opgenomen die aan de factoren is toegekend in het onderzoek van De Waal (2002). In de derde kolom staat het totaal van de door de Vitens-respondenten toegekende punten aan de betreffende factor. Deze zijn in een percentage van het totaal aantal toe te kennen punten uitgedrukt, in kolom 4.

code	gedragsfactor	Totaal	%
D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden	454	11
U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt	387	9
U18	Managers en hun meederen vertrouwen elkaar	311	7
D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied	304	7
D11	Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage	283	7
U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem	238	6
D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en	220	5
U8	Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem	204	5
D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en	200	5
U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit	184	4
U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend	173	4
S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management	159	4
U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken	150	4
U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren	150	4
U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en	125	3
D17	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie	120	3
S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management	112	3
U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd	96	2
D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project	95	2
U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en	88	2
S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management	86	2
D16	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control	61	1

Tabel 9: Puntentoekenning Vitens

5.3. Beantwoording onderzoeksvraag 1

Onderzoeksvraag 1 was:

Welke, door Elzinga et al. (2009) genoemde, gedragsfactoren worden in specifieke bedrijfssituaties als (relatief) belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een prestatie managementsysteem?

De 21 afdelingsmanagers van Vitens hebben de aan een ieder van hen toebedeelde 200 punten verdeeld over de gedragsfactoren. Met de resultaten van die toekenning is de eerste onderzoeksvraag beantwoord, zie ook tabel 9.

In de top vijf van Vitens staan de volgende gedragsfactoren.

Op plaats 1: *Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden*.

Deze factor kreeg een overtuigende 11% van het totaal aantal punten. Uit deze waardering blijkt mogelijk een relatie met de recente invoering van het Resultaat Afhankelijke Beloningsysteem binnen Vitens. De afdelingsmanagers geven aan het belangrijk te vinden dat zij ook daadwerkelijk invloed hebben op die resultaten waar zij op worden afgerekend. Uit het feit dat deze factor als belangrijkste wordt aangeduid en de in § 4.2 beschreven discussies en emoties, kunnen we mogelijk afleiden dat het niet vanzelfsprekend is dat de managers de resultaten van hun PI'en voldoende kunnen beïnvloeden. Dit wordt door de beheerder van het systeem, de afdeling Planning & Control van Finance, ook gezien als een verbeterpunt.

Op de 2^e plaats volgde, met 9%, de gedragsfactor *Managers zien dat het topmanagement het prestatie managementsysteem zichtbaar gebruikt*.

Dit punt laat zien dat de respondenten het systeem niet enkel willen zien als een managementsysteem voor eigen gebruik. Men vindt het belangrijk dat het systeem wordt gedragen, vertrouwd en daadwerkelijk wordt gebruikt door het topmanagement.

De als 1^e en als 2^e gerankte factoren worden bevestigd en geaccentueerd door de factoren die de 3^e plaats delen met alle drie 7% van het totale aantal punten.

- *‘Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar’,*
- *‘De PI’en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied’,*
- *‘Managers begrijpen de KSF/PI’en rapportage’.*

Het vertrouwen van elkaar en het accepteren van de gegevens van elkaar als basis voor het managen van het bedrijf, acht men binnen Vitens de belangrijkste factoren voor een succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem. Daarbij dient men ook daadwerkelijk invloed te hebben op de prestatie-indicatoren waar men, ook financieel, op wordt afgerekend. Daarvoor moet het instrumentarium geschikt zijn, ofwel de rapportages moeten inzicht bieden aan en zijn afgestemd op de doelgroep.

Ook bovenstaande zaken zoals vertrouwen, verantwoordelijkheid krijgen en nemen zijn onderwerpen die door de beheerder herkend worden en spelen binnen de cultuur van Vitens.

In de ‘Vitens top 10’ bevinden zich vier gedragsfactoren die te maken hebben met het aandachtsgebied ‘Organisatiecultuur’ en drie factoren die te maken hebben met ‘Begrip van de managers’. De overige drie factoren horen bij het aandachtsgebied ‘Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de managers’. Daarbij staat dus een gedragsfactor uit dit aandachtsgebied op de eerste plaats.

Verder bevat de top 10 vijf factoren uit de Use-fase en vijf factoren uit de Devellop-fase.

5.4. Beantwoording onderzoeksvraag 2

Onderzoeksvraag 2 luidt: *Wat zijn de overeenkomsten of verschillen met eerdere onderzoeken en hoe kunnen deze worden verklaard?*

Deze vraag wordt beantwoord door eerst specifiek de resultaten van Vitens met de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren uit het onderzoek van Elzinga et al. (2009) te vergelijken. Daarna wordt een stap verder gegaan en worden de resultaten van alle onderzoeken betrokken en gepresenteerd aan de hand van de aandachtsgebieden.

5.4.1. Vergelijk gedragsfactoren

Om de tweede onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden vergelijken we eerst de puntentoekenning aan de gedragsfactoren door Vitens met de rangorde van de gedragsfactoren van Elzinga et al. (2009). In tabel 10 zijn beide rangordes naast elkaar gepresenteerd.

In de eerste kolom van de tabel staan de aandachtsgebieden van de gedragfactoren aangeven zoals die werden toegekend door De Waal (2004). In de tweede kolom staat de codering die De Waal toekende in 2002. Onder de tabel is nogmaals een overzicht opgenomen met een toelichting op de gebruikte lettercodes.

Som van punten			Vitens		Rel. belangrijkheid Elzinga et. al			
AG	Code	Gedragfactor	Totaal punten	% pnt	37,5% match	50% match	62,5% match	75% match
A	D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden	454	11				
C	U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt	387	9				
C	U18	Managers en hun meederen vertrouwen elkaar	311	7				
A	D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied	304	7				
B	D11	Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage	283	7				
C	U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem	238	6				
B	D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en	220	5				
C	U8	Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem	204	5				
B	D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en	200	5				
A	U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit	184	4				
H	U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend	173	4				
H	S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management	159	4				
B	U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken	150	4				
H	U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren	150	4				
B	U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en	125	3				
F	D17	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie	120	3				
H	S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management	112	3				
C	U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd	96	2				
H	D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project	95	2				
A	U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en	88	2				
H	S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management	86	2				
F	D16	Managers vinden het PMS relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control	61	1				

Tabel 10: Presentatie rangorde Vitens en Elzinga et al. (2009)

Bij de tabel: Toelichting lettercodes kolom 1 en 2.

Kolom 1

- A = Afstemming van het prestatie managementsysteem op de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van managers
- B = Begrip van managers
- C = Cultuur
- F = Focus van het prestatie managementsysteem
- H = Houding van de managers

Kolom 2

- S = Start
- D = Develop
- U = Use

Uit de tabel blijkt dat er weinig overeenstemming is tussen het patroon met relatieve belangrijkheid van Elzinga et al. (2009) en de puntentoekenning van Vitens. Bij Vitens is er duidelijk een ander patroon op gedragsfactorniveau zichtbaar.

Het blijkt zelfs dat er in de top 10 van Vitens slechts één factor is terug te vinden met een 'Elzinga-relatieve belangrijkheid' met een match van 62,5%. De andere factoren scoren allen lager in belangrijkheid (respectievelijk 5 x 50% match en 4 x 37,5% match).

Uit de resultaten blijkt ook dat er bij Vitens geen gedragsfactor echt uitspringt. De onderlinge verschillen qua puntentoekenning zijn gering.

Een mogelijke verklaring voor deze verschillen kan zijn de grote hoeveelheid gedragsfactoren en de geringe inhoudelijke verschillen tussen de gedragsfactoren (zie ook de reacties van de respondenten binnen Vitens, § 5.2). Ofwel, mogelijk wordt door het grote aantal gedragsfactoren en de kleine inhoudelijke verschillen, de ranking te subjectief en daarmee te zeer afhankelijk van specifieke bedrijfsomstandigheden en interpretaties om een eenduidige conclusie te kunnen trekken over een standaard relatieve belangrijkheid op gedragfactorniveau in alle situaties.

Wat verder opvallend en in tegenstelling is met het onderzoek van Elzinga et al. (2009), is dat in de top 10 van Vitens geen gedragsfactoren uit de Startfase van het prestatie managementsysteem staan. De gedragsfactoren uit de Ontwikkelingsfase en Gebruiksfase staan door elkaar heen en zijn ook gelijkelijk verdeeld: vijf uit de Ontwikkelingsfase en vijf uit de Gebruiksfase. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven in §5.4.2.

Subconclusie van de vergelijking van de rangorden van Elzinga et al. (2009) en Vitens op het niveau van de gedragsfactoren:

Uit de vergelijking van de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren blijkt dat er weinig overeenstemming is tussen de resultaten. Bij Vitens komt een ander patroon van relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren naar voren en worden met name de gedragsfactoren uit de startfase laag gewaardeerd.

5.4.2. Vergelijk gedragsfactoren op niveau aandachtsgebieden

Wanneer we een stap verder gaan en niet het relatieve belang vergelijken op gedragfactorniveau maar op het niveau van de aandachtsgebieden, ontstaat mogelijk wel een vergelijkbaar patroon. Door eerst per aandachtsgebied het gemiddelde van de toegekende punten door Vitens te berekenen en vervolgens in percentages uit te drukken van het totaal, ontstaat een rangorde per aandachtsgebied.

Om de rangorde te vergelijken met de gegevens van Elzinga et al. (2009) moeten deze vergelijkbaar worden gemaakt ten opzichte van de resultaten van Vitens. Daarom worden de resultaten van Elzinga et al. (2009) ook in percentages van het totaal per aandachtsgebied uitgedrukt.

In tabel 11 staan de resultaten van Elzinga et al. (2009) per aandachtsgebied in percentages van het totaal uitgedrukt met daaronder per aandachtsgebied het percentage toegekende punten door Vitens.

	Niveau aandachtsgebieden				
Elzinga et al., 2009					
Gemiddelde relatieve belangrijkheid (% match)	58%	50%	48%	47%	44%
Percentage van totaal	24%	21%	20%	18%	17%
Rangorde Elzinga et al., 2009	1. Houding van managers	2. Afstemming van het PMS	3. Organisatiecultuur	4. Begrip van managers	5. Focus van het PMS
Vitens					
Gemiddelde relatieve belangrijkheid (aantal punten)	258 pnt	247 pnt	196 pnt	129 pnt	91 pnt
Percentage van totaal	28%	27%	21%	14%	10%
Rangorde Vitens	1. Afstemming van het PMS	2. Organisatiecultuur	3. Begrip van managers	4. Houding van managers	5. Focus van het PMS

Tabel 11: Relatieve belangrijkheid Elzinga et al. (2009) en Vitens per aandachtsgebied waarbij de gedragsfactoren geclusterd zijn naar de aandachtsgebieden. Percentages zijn uitgedrukt ten opzichte van het totaal.

Uit de tabel blijkt dat het aandachtsgebied 'Houding van managers' bij Elzinga et al. (2009) het hoogste scoort. Dit aandachtsgebied staat bij Vitens op de vierde plaats. De overige aandachtsgebieden 'Afstemming van het prestatie managementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van managers', 'Organisatiecultuur', 'Begrip van managers' en 'Focus van het prestatie managementsysteem' staan allen op dezelfde plaats in rangorde ten opzichte van elkaar, bij zowel Elzinga et al. (2009) als bij Vitens.

Ook wordt duidelijk dat het aandachtsgebied 'Afstemming van het prestatie managementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van managers' bij Vitens als belangrijkste aandachtsgebied voor het succesvol gebruik van het prestatie managementsysteem naar voren komt. Dit aandachtsgebied scoort net iets hoger dan het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur'.

Subconclusie van de vergelijking van de rangorden van Elzinga et al. (2009) en Vitens op het niveau van de aandachtsgebieden:

Uit de vergelijking van de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren op het niveau van de aandachtsgebieden blijkt dat vier van de vijf aandachtsgebieden *op de zelfde plaats ten opzichte van elkaar* in de rangorde staan. Het aandachtsgebied 'Houding van managers' scoort afwijkend in toegekende belangrijkheid.

We gaan nog een stap verder en betrekken alle gedragsfactoren zoals genoemd in hoofdstuk 2 Theoretisch kader, bij de analyse op het niveau van de aandachtsgebieden. Hieronder worden, indien mogelijk, per aandachtsgebied de overeenkomsten en verschillen verklaard:

Aandachtsgebied: Houding van managers ('Attitude')

Dit aandachtsgebied komt als belangrijkste aandachtsgebied naar voren uit het onderzoek van Elzinga et al. (2009). In de rangorde van Vitens staat dit aandachtsgebied op de vierde plaats. Verklaringen voor het verschil tussen de waardering van de factoren uit dit aandachtsgebied door Vitens en door Elzinga et al. (2009) kunnen zijn:

Onderstaand eerst nogmaals de betreffende gedragsfactoren van De Waal (2004) uit dit aandachtsgebied op een rij met daarachter de 'lage' score van Vitens uitgedrukt in de ranking en het % toegekende punten.

- S1: Managers accepteren de noodzaak van prestatimanagement, score 12 (4%).
- U13: Managers onderkennen het belang van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren en balanced scorecard voor hun eigen functioneren, score 14 (4%).
- S2: Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatimanagement, score 17 (3%).
- D2: Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project, score 19 (2%).
- S4: Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatimanagement, score 21 (2%).

De Waal (2002, 2003, 2004) stelde als voorwaarde aan de door hem onderzochte bedrijven dat de ontwerp- en ontwikkelingsfase niet te lang geleden mocht zijn. Aan de andere kant moesten de organisaties wel voldoende ervaring hebben met het systeem om vragen over de gebruiksfase te kunnen beantwoorden.

Hoewel het huidige systeem bij Vitens stamt uit 2006 (ten tijde van de laatste fusie), kunnen we stellen dat alle bedrijven voor de fusie al werkten met een eigen prestatimanagementsysteem. Ofwel, de afdelingsmanagers van Vitens zijn langer bekend met de systematiek van een prestatimanagementsysteem. Dit wijkt overigens niet af van de door De Waal (2002, 2003, 2004) onderzochte cases; ook daar waren de systemen reeds langere tijd in gebruik. Wel afwijkend is de langere tijdsduur tussen onderhavig onderzoek en de invoering van het Vitens-systeem na de fusie. Hiertussen zit meer tijd dan bij de cases van De Waal (2002) en van Elzinga (2006). Dit zou kunnen verklaren dat de factoren uit het aandachtsgebied 'Houding van Managers' bij Vitens lager scoren dan bij de onderzoeken van De Waal (2002) en Elzinga et al. (2009) omdat de betreffende gedragsfactoren als logisch zullen klinken. En door deze 'dat is toch logisch' associatie, zullen de afdelingsmanagers ze mogelijk bij een subjectieve beoordeling laag waarderen omdat ze als vanzelfsprekend worden beschouwd. Dit verklaard mogelijk ook waarom de gedragsfactoren uit het startfase lager gewaardeerd worden.

Een vervolg onderzoeksvraag die hier uit volgt is:

Is de mate (tijdsperiode) waarin managers werken met een prestatimanagementsysteem van invloed op de door deze managers aangegeven relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren?

De Waal en Counet (2008) voegen aan dit aandachtsgebied nog de volgende factoren toe:

- Het prestatimanagementsysteem heeft een hoge prioriteit ook na organisatieveranderingen wordt het systeem gebruikt
- Organisatieleden adopteren de juiste managementstijl
- Er is veel focus op de resultaten van de implementatie, maar ook op het veranderingsproces.

Tabel 11: Gedragsfactoren m.b.t. de houding van de managers (De Waal en Counet, 2008)

De factoren van De Waal en Counet (2008) bevestigen dat ook tijdens organisatieveranderingen (fusies) het management betrokken moet zijn en het prestatimanagementsysteem een hoge prioriteit moeten blijven geven.

Ten tijde van de fusie heeft de afdeling Finance het prestatimanagementsysteem van Vitens verder ontwikkeld en ingevoerd. De focus van het management was hier niet op gericht. Door deze wijze van invoering was de betrokkenheid van de afdelingsmanagers bij het systeem gering waardoor dit aandachtsgebied 'Houding van managers' mogelijk laag scoort onder de afdelingsmanagers van Vitens.

Vervolgonderzoeksvraag: Wat is de invloed van fusies op de houding van het management ten aanzien van het gebruik van het prestatimanagementsysteem?

Aandachtsgebied: Afstemming van het prestatimanagementsysteem op verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers ('Alignment')

De gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Afstemming van het prestatimanagementsysteem op verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers' worden door zowel Vitens als door Elzinga et al. (2009) als belangrijke factoren gewaardeerd voor een succesvol gebruik. Een verklaring voor de hoogste waardering van Vitens van de gedragsfactoren uit dit aandachtsgebied kan de recente invoering van de resultaat afhankelijke beloning onder de afdelingsmanagers zijn. Hierdoor ontstaat een (tijdelijk?) accent op de behoefte aan het hebben van invloed op de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren waar men op wordt afgerekend.

Er is geen informatie gevonden waaruit blijkt dat de door De Waal (2002) en Elzinga (2006) onderzochte bedrijven ook beschikten over een systeem waarbij de financiële beloning van de gebruikers van het prestatimanagementsysteem afhankelijk is van onderdelen van het systeem. Bovenstaande levert een volgende vervolgvraag op:

Is er, en zo ja, wat is de invloed van een beloningstructuur waarbij de individuele beloning van de managers afhankelijk is van de mate waarin men voldoet aan de prestatie-indicatoren, op de door deze managers aangegeven relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren.

In de onderzoeken van De Waal en Counet (2008), Neely en Yaghi (2007) en van Franco-Bourne (2005) komen geen aanvullende factoren uit dit aandachtgebied naar voren.

Aandachtsgebied: Organisatiecultuur ('Culture')

De gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' worden bij zowel Vitens als bij Elzinga et al. (2009) als belangrijke factoren gewaardeerd voor een succesvol gebruik.

Ook in alle andere onderzoeken worden gedragsfactoren uit dit aandachtsgebied als belangrijke factoren voor een succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem bestempeld.

Franco en Bourne (2003, 2005) gaven aan dat de implementatiefactoren met name belangrijk zijn voor een effectiever gebruik van het prestatimanagementsysteem. Deze factoren hebben allen te maken met de organisatiecultuur:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Top management agreement and commitment• The three E's: empower, enable, encourage• Communication |
|---|

Tabel 12: Implementatie factoren (Franco & Bourne, 2005)

De top 4 van factoren uit het onderzoek van De Waal en Counet (2008) naar de succes- en faalfactoren naar het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem, bestaat uit onderstaande gedragsfactoren uit het aandachtsgebied organisatiecultuur:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Er is een prestatiegerichtte organisatiecultuur• Er is voldoende management commitment• Management geeft een hoge prioriteit aan de implementatie van het PMS• De organisatie ziet de opbrengsten van het PMS |
|--|

Tabel 13: Top 4 succesfactoren managers (De Waal en Counet; 2008)

Neely en Yaghi (2007) onderscheiden in 'The execution gap' onder anderen de volgende categorieën 'Creating the passion' en 'Knowing what success is'. Ook hierin bevinden zich met name cultuurfactoren, zie ook §2.2 figuur 1.

De rol van organisatiecultuur lijkt vrij constant en belangrijk te zijn binnen alle onderzoeken en fases. De hoge score van Vitens op het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' komt overeen met de belangrijkheid die de onderzoekers hieraan geven. De cultuurfactoren bevinden zich allen in de Gebruiksphase wat verklaard waarom deze fase veel voorkomt.

Aandachtsgebied: Begrip van de manager

De gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Begrip van de manager' scoren bij zowel Vitens als Elzinga et al. (2009) na het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur', de belangrijkste plaats.

Franco en Bourne (2005) en Neely en Yaghi (2007) bevestigen het belang van de factoren uit dit aandachtsgebied. Zij voegen de volgende factoren toe:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Duidelijk is hoe (individuele) inspanningen bijdragen aan de bedrijfsstrategie (Franco en Bourne, 2005; Neely en Yaghi, 2007)• Knowing what success is... Duidelijk zijn de causale verbanden en wat de betekenis is voor de gehele organisatie (Neely en Yaghi, 2007) |
|---|

Tabel 14: Factoren uit aandachtsgebied Begrip van de manager (Franco en Bourne, 2005; Neely en Yaghi, 2007)

Aandachtsgebied: Focus van het prestatimanagementsysteem ('Understanding')

De gedragsfactoren uit dit aandachtsgebied scoren bij zowel Vitens als bij Elzinga et al. (2009) het laagst ten aanzien van de belangrijkheid voor het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem. De andere onderzoeken benoemen geen factoren uit dit aandachtsgebied waardoor geconcludeerd kan worden dat de factoren uit dit aandachtsgebied niet belangrijk worden geacht voor een succesvol gebruik.

Subconclusie van de vergelijking van de waardering van de aandachtsgebieden door Vitens met de literatuur:

Het verschil in belangrijkheid van het aandachtsgebied 'Houding van managers' kan mogelijk verklaard worden uit de representativiteit van de case. Twee omstandigheden bij Vitens zijn afwijkend ten opzichte van de onderzochte cases door Elzinga et al. (2009). Dit betreft de langere tijdsduur tussen de uitvoering van dit onderzoek en het ontwerp van het huidige systeem. Hier zit een langere periode tussen dan de door De Waal (2002) aangegeven 1 à 2 jaar, waardoor de respondenten de vragen over de start- en ontwikkelingsfase mogelijk moeilijker hebben kunnen beantwoorden.

Ander verschil is de mogelijke invloed van de diverse fusies en met name de laatste fusie in 2006 waardoor de focus van het management niet bij het prestatimanagementsysteem lag.

De afdelingsmanagers van Vitens waarderen het aandachtsgebied 'Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers' het hoogst. Mogelijk is dit het gevolg van de recente invoering (2008) van de resultaat afhankelijke beloning onder de afdelingsmanagers van Vitens.

De gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' worden in alle onderzoeken veel genoemd en hoog gewaardeerd. De aandachtsgebieden 'Begrip van de manager' en 'Focus van het prestatimanagementsysteem' scoren in alle onderzoeken laag.

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De conclusies van Elzinga et al. (2009) worden door dit onderzoek gedeeltelijk onderschreven. Er lijkt een relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren te zijn. Echter op gedragsfactorniveau is geen vergelijkbaar patroon van relatieve belangrijkheid herkenbaar aanwezig. In de onderzochte case worden andere gedragsfactoren belangrijker gevonden voor het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem, dan uit het onderzoek van Elzinga et al. (2009) volgen. Dit verschil is mogelijk te verklaren door de grote hoeveelheid op elkaar lijkende gedragsfactoren uit eenzelfde aandachtsgebied waardoor op dit niveau een gelijk patroon onmogelijk lijkt.

Door de gedragsfactoren te clusteren naar de aandachtsgebieden (De Waal, 2004) lijkt er wel een vergelijkbare relatieve belangrijkheid aanwezig te zijn. Uit de vergelijking van de belangrijkheid van de gedragsfactoren per aandachtsgebied van de resultaten van dit onderzoek met de resultaten van Elzinga et al. (2009), blijkt dat vier van de vijf aandachtsgebieden op dezelfde plaats ten opzichte van elkaar in de rangorde staan:

	Niveau Aandachtsgebieden				
	Elzinga et al.				
Rangorde Elzinga et al., 2009	1. Houding van managers	2. Afstemming van het PMS	3. Organisatiecultuur	4. Begrip van managers	5. Focus van het PMS
	Vitens				
Rangorde Vitens	1. Afstemming van het PMS	2. Organisatiecultuur	3. Begrip van managers	4. Houding van managers	5. Focus van het PMS

Tabel 15: Belangrijkheid aandachtsgebieden Elzinga et al. (2009) versus Vitens

Het aandachtgebied ‘Houding van managers’ scoort afwijkend in toegekende belangrijkheid. Bij Vitens scoort het aandachtsgebied ‘Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager’ het hoogst.

Deze verschillen kunnen mogelijk verklaard worden door de representativiteit van de case en bedrijfsspecifieke bijzonderheden zoals recente invoering van een resultaat afhankelijk beloningsysteem of door de invloed van de recente fusies.

Wat verder opvallend is, is dat uit de vergelijking van alle onderzoeken de rol van de gedragsfactoren uit het aandachtsgebied ‘Organisatiecultuur’ consequent het meest genoemd worden voor het succesvol gebruik van het prestatimanagementsysteem. Zowel Franco en Bourne (2005), De Waal en Counet (2007), Neely en Yaghi (2007) als Elzinga et al. (2009) classificeren deze factoren als de belangrijk(st)e factoren voor het gebruik van het prestatimanagementsysteem. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen dit.

Deze organisatiecultuur-gedragsfactoren vinden we voornamelijk terug in de gebruiksfase. Deze fase komt in de top 10 van belangrijke gedragsfactoren in alle onderzoeken dan ook het meeste voor.

Aanbevelingen:

Naar aanleiding van dit onderzoek doe ik de aanbeveling voor verder onderzoek naar de relatie tussen de gedragsfactoren uit het aandachtsgebied 'Organisatiecultuur' en het gebruik van het prestatimanagementsysteem.

Andere onderzoeksvragen ten aanzien van het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem en de belangrijkheid van de aandachtsgebieden, kunnen zijn:

- Is de mate (tijdsperiode) waarin managers werken met een prestatimanagementsysteem van invloed op de door deze managers aangegeven relatieve belangrijkheid van gedragsfactoren?
- Wat is de invloed van fusies op de houding van het management ten aanzien van het gebruik van het prestatimanagementsysteem?
- Wat is de invloed van een beloningstructuur, waarbij de individuele beloning van de managers afhankelijk is van de mate waarin men voldoet aan de prestatie-indicatoren, op de relatieve belangrijkheid van de gedragsfactoren. Met name de factoren die betrekking hebben op het aandachtsgebied 'Afstemming van het prestatimanagementsysteem op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden' van de managers zijn hierbij interessant.

7. REFLECTIES

In deze paragraaf wordt een korte reflectie gegeven op het onderzoek.

Het onderzoek was een zoekproces met duidelijke leermomenten. Eerste grote leermoment was het inzicht dat bedrijfskundig onderzoek geen exacte wetenschap is en dat er geen 'een waarheid' is. Tweede inzicht was de ontdekkingreis naar de concretisering van mijn onderzoek en het overwinnen van mijn onzekerheid om alle literatuur te willen lezen. Gaandeweg het proces werden mijn gedachtespinsels concreter en de afbakening en contouren van het onderzoek steeds duidelijker. Nieuwe elementen en verbanden werden zichtbaar. Deze hebben mijn inzichten verbreed en geleid tot een verdieping van het onderzoek.

Het viel niet mee om in de literatuur theorieën over gedragsfactoren en de relatie tot het gebruik van een prestatimanagementsysteem te vinden. Andere moeilijkheid was dat in de bestaande theorieën en onderzoeken van De Waal (2002, 2004) er verschillen in uitkomsten aanwezig waren. Hoewel deze 'fouten' door Elzinga et al. (2009) en later ook door Kuik (2009) zijn gecorrigeerd, werd het er niet altijd overzichtelijker door.

Het onderzoek onder de afdelingsmanagers van Vitens kreeg een hoge respons. Ondanks de zorgvuldigheid voor het selecteren van de case bleek dat er verschillen waren met de cases waarop voorgaande resultaten zijn gebaseerd.

Eerste verschil is de langere tijdsduur tussen dit onderzoek en de invoering van het prestatimanagementsysteem en mogelijk ook de grote(re) rol van de afdeling Finance in de startfase. Dit omdat de afdelingsmanagers zich concentreerden op de derde fusie in zeven jaar tijd.

Ander verschil met de andere cases is de recente invoering van het resultaat afhankelijke beoordelingssysteem onder de afdelingsmanagers van Vitens in 2008.

Deze verschillen bieden stof voor nader onderzoek.

Literatuur

- Ahn, H. (2001), "Applying the balanced scorecard concept: an experience Report", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.
- Ashton, C. (1997), "Strategic Performance Measurement, Transforming Corporate Performance bij Measuring and Managing the Drivers of Business Success", *Business Intelligence*, London.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005), "Basisboek Kwalitatief Onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek", Groningen/Houten
- Bauer, J., Tanner, S.J. en Neely, A. (2004), "Benchmarking performance measurement: a consortium benchmarking study", in Neely, A., Kennerly, M. en Waters, A. (Eds), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, pp. 1021-8.
- Bititci, U.S. (1995), "Modelling of performance measurement systems in manufacture enterprises", *International Journal of Production Economics*, Vol. 42, no. 2, pp. 137-147.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. en Mc Devitt, L. (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, pp. 522-534.
- Bititci, U.S., Turner, T. en Begemann, C., (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, pp. 692-704.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. en Platts, K., (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No.7, pp. 754-771.
- Bruijn, R.P., (1994), "De balanced scorecard in de praktijk", *Handboek Management Accounting*, D1815: 1-22 september.
- Davenport, T.H. (1997), "Information ecology", *Oxford University Press*, Oxford
- Davis, S. en Albright, T. (2004), "An investigation of the effect of balanced scorecard implementation in financial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15 no. 2, pp. 135-53.
- Elzinga, T. (2006), "A further investigation into the importance of behavioral factors on the use of performance management systems", Thesis, Open University of the Netherlands, Faculty of Management Sciences, Heerlen.
- Elzinga T., Albronda, B. en Kluijtmans, F. (2008), "Behavioral factors influencing performance management systems' use", Working paper - Open University of the Netherlands, Faculty of Management Sciences, Heerlen.

Elzinga T., Albronda, B. en Kluijtmans, F. (2009), "Behavioral factors influencing performance management systems' use", *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol. 58, No 6, 2009.

Franco-Santos, M. en Bourne, M. (2003), "Factors that play a role in managing through measures", *Management Decision*, 41/8 pp. 698-710.

Franco-Santos, M. en Bourne, M. (2005), "An examiner of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures", *Production of Planning and Control*, Vol. 16, No. 2, pp. 114-124.

Gelderman, M. (1998a), "Usage of performance measurement and evaluation systems: the impact of the evaluator", Amsterdam: Free University Amsterdam Limperg Instituut.

Gelderman, M. (1998b), "A performance measurement framework", Amsterdam: Limperg Instituut.

Hoque, Z. en James, W. (2000), "Linking balances scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. en Randall, T. (2003), "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 715-741.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, January-February, pp.71-79.

Kaplan, R.S. en Norton, D. P. (1996), "The balanced scorecard, translating strategy into action", Harvard Business School Press.

Krause, O. (2000), "Management knowledge engineering: a toolkit to engineer adaptive management systems". In Neely, A. D. (Ed.), *Performance measurement: past, present and future*, Center for Business Performance, Cambridge, pp. 307-314.

Kuik, J. (2009), "Quest for criteria, an evaluation of the criteria for the regular use of performance management systems" Scriptie, Open University of the Netherlands, Faculty of Management Sciences, Heerlen.

Lawson, R., Stratton, W. en Hatch, T. (2003), "The benefits of a scorecard system", *CMA Management*, Vol. 24, pp. 24-6.

Lipe, M.G. en Salterio, S.E. (2000), "The balanced score card: Judgmental effect of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, 75 (3), pp. 283-298.

Malina, M.A. en Selto, F.H. (2001), "Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, 13pp. 47-90

- Malina, M.A. en Selto, F.H. (2004b), "Causality in a performance measurement model", Postgraduate School, Monterey, CA.
- Martins, R.A. (2000), "Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach", in: A. Neely (red.), *Performance measurement – past, present, and future*, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, pp. 363-370.
- Neely, A., Gregory, M. en Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. en Richards, H. (1996), "Should process based approaches be adopted", *International Journal of Production economics*, Vol. 46-47, pp. 423-431.
- Neely, A. en Yaghi, B. (2007), "Enterprise performance management: The global state of art", Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Nudurupati, S.S. en Bititci, U.S. (2005), "Implementation and impact of IT-supported performance management systems", *Production Planning and Control*, Vol. 16. No2., pp. 152-162.
- Prahalad, C.K. en Krishnan, M.S. (2002), "The dynamic synchronization of strategy and information technology", *MIT Sloan Management Review*, Summer, pp. 24-33.
- Quinn, R.E. (1988), "Beyond rational management", San-Fransisco, Jossey-Bass Inc Publishers.
- Radnor, Z. en Heap, J. (2009), "Editorial bij IJPPM", vol. 58/6, pp. 506.
- Sandt, J., Schaeffer, U. en Weber, J. (2001), "Balanced performance measurement systems and manager satisfaction", Otto Beisheim Graduate School of Management.
- Vagneur, K. en Peiperl M. (2000), "Reconsidering performance evaluative style", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 511-525.
- Verschuren, P en Doorewaard H. (2002), "Het ontwerpen van een onderzoek", Utrecht, Lemma BV.
- Waal, A.A. de (2002), "Quest for Balance, the human element in performance management systems", New-York, John Willey & Sons.
- Waal, , A.A. de (2003a), "Prestatiegericht gedrag", Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Waal, A.A. de (2003b), "Bevorderen van Prestatiegericht Gedrag", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsadministratie*, pp. 91-99.
- Waal, A.A. de (2004), "Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No 4, pp. 301-316.
- Waal, A.A. de, Hoogenboom, D. (2005), "Meer rendement uit prestatie management", *Chief financial officer*, maart-april, pp. 66-70.

Waal, A.A. de en Coevert, V. (2007), "The effect of performance management on the organizational results of a bank", *International Journal of Productivity and Performance Management*, augustus 2007.

Waal, A.A. de en Counet, H. (2008), "Lessons learned from performance management systems implementations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, no 4, pp. 367-390.

Yin, R. K. (1989), "Case study research, design and methods", London: Newbury Park.

Zairi, M. (1994), "Measuring performance for business results", Chapman & Hall, London.

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST 1 EN GESOMMEERDE RESULTATEN

1. Eigen situatie - Algemeen

Dit onderdeel heeft betrekking op uw eigen situatie. Geef in het vakje achter de vraag de antwoorden.

- | | |
|---|----------------------|
| 1.1. Bij welke regio/organisatieonderdeel bent u werkzaam? | <input type="text"/> |
| 1.2. Wat is uw functie? | <input type="text"/> |
| 1.3. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze functie? | <input type="text"/> |
| 1.4. Hoeveel jaren bent u werkzaam bij Vitens? | <input type="text"/> |
| 1.5. Wat is de omvang, in uren per week, van uw huidige dienstverband? | <input type="text"/> |
| 1.6. Hoeveel uren in de week besteedt u aan managementtaken?
<i>(Het is mogelijk dat het antwoord op deze vraag gelijk is aan de vorige vraag. Wanneer u niet alleen managementverantwoordelijkheden heeft, maar ook operationele verantwoordelijkheden, zal het aantal uren verschillend zijn).</i> | <input type="text"/> |
| 1.7. Voor hoeveel medewerkers bent u <i>direct</i> verantwoordelijk?
<i>(Wanneer u verantwoordelijk bent voor 4 medewerkers, die elk verantwoordelijk zijn voor 10 medewerkers dan bent u direct verantwoordelijk voor 4 en indirect verantwoordelijk voor 40 medewerkers)</i> | <input type="text"/> |
| 1.8. Voor hoeveel medewerkers bent u <i>indirect</i> verantwoordelijk? | <input type="text"/> |
| 1.9. Is de werksituatie binnen het organisatieonderdeel rustig/stabiel? | <input type="text"/> |

2. Eigen situatie – Gebruik van managementinformatie

Hieronder vindt u een aantal vragen over het gebruik van managementinformatie. Onder managementinformatie worden verstaan de periodieke Planning & Control - rapportages.

Geef voor iedere vraag aan in hoeverre deze bij uw eigen situatie past. Plaats daarvoor een kruisje in één van de vijf vakjes van iedere vraag.

2.1. Hoeveel uren besteedt u aan het analyseren/bestuderen van de periodieke .. uur
P&C -rapportages iedere keer wanneer u een rapportage ontvangt?

2.2. Naast de periodieke rapportages, kan extra onderzoek nodig zijn om meer inzicht in de prestaties van de afdeling te krijgen. Hoe belangrijk is zo'n onderzoek?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Er vindt geen extra of aanvullend onderzoek plaats |
| <input type="checkbox"/> | Zo'n onderzoek is relatief onbelangrijk |
| <input type="checkbox"/> | Zo'n onderzoek is minder belangrijk dan die van de periodieke P&C-rapportages |
| <input type="checkbox"/> | Zo'n onderzoek is even belangrijk als die van de periodieke P&C-rapportages |
| <input type="checkbox"/> | Zo'n onderzoek is belangrijker dan die van de periodieke P&C-rapportages |

2.3. Gebruikt u voor het uitoefenen van uw managementfunctie hoofdzakelijk financiële of niet-financiële informatie?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Hoofdzakelijk niet-financiële informatie |
| <input type="checkbox"/> | Beide, maar niet-financiële informatie is het belangrijkste |
| <input type="checkbox"/> | De belangrijkheid van beide is gelijk |
| <input type="checkbox"/> | Beide, maar financiële informatie is het belangrijkste |
| <input type="checkbox"/> | Hoofdzakelijk financiële informatie |

2.4. Gebruikt u voor het uitoefenen van uw managementfunctie hoofdzakelijk kwantitatieve of kwalitatieve informatie?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Hoofdzakelijk kwantitatieve informatie |
| <input type="checkbox"/> | Beide, maar kwantitatieve informatie is het belangrijkste |
| <input type="checkbox"/> | De belangrijkheid van beide is gelijk |
| <input type="checkbox"/> | Beide, maar kwalitatieve informatie is het belangrijkste |
| <input type="checkbox"/> | Hoofdzakelijk kwalitatieve informatie |

3. Eigen situatie – Geschiktheid van managementinformatie

3.1. Zijn volgens u, de financiële of de niet-financiële metingen het meest geschikt om de prestaties van uw afdeling weer te geven?

- ☐ Alleen de niet-financiële metingen zijn geschikt
- ☐ Beide, maar de niet-financiële metingen zijn meer geschikt
- ☐ Even geschikt
- ☐ Beide, maar de financiële metingen zijn meer geschikt
- ☐ Alleen de financiële metingen zijn geschikt

3.2. Zijn volgens u, de kwantitatieve of de kwalitatieve metingen het meest geschikt om de prestaties van uw afdeling weer te geven?

- ☐ Alleen de kwantitatieve metingen zijn geschikt
- ☐ Beide, maar de kwantitatieve metingen zijn meer geschikt
- ☐ Even geschikt
- ☐ Beide, maar de kwalitatieve metingen zijn meer geschikt
- ☐ Alleen de kwalitatieve metingen zijn geschikt

3.3. Zijn volgens u, traditionele indicatoren (zoals winst, ROI, budget/kosten) geschikter om uw afdeling te managen dan met de 'nieuwe' indicatoren die betrekking hebben op de stakeholders (omgeving, klanten, medewerkers)?

- ☐ Traditionele indicatoren zijn voldoende
- ☐ Traditionele indicatoren zijn redelijkerwijs voldoende
- ☐ Nieuwe indicatoren vullen de traditionele indicatoren aan
- ☐ Nieuwe indicatoren zijn net zo belangrijk als traditionele indicatoren
- ☐ Nieuwe indicatoren zijn belangrijker dan traditionele indicatoren

3.4. Is het voor het uitoefenen van uw functie nodig om zelf te monitoren hoe de organisatie het doet of volstaan de reguliere managementrapportages?

- ☐ Voor mij zijn de rapportages bijna nutteloos; ik vertrouw compleet op mijn eigen observatie
- ☐ Mijn eigen observaties zijn het belangrijkste en aanvullend daaraan de rapportages.
- ☐ Mijn eigen observaties en de rapportages zijn even belangrijk
- ☐ De rapportages zijn het belangrijkste en aanvullend daaraan mijn eigen observatie
- ☐ Ik vertrouw volledig op de rapportages; mijn eigen observaties spelen een ondergeschikte rol.

4. Eigen situatie – Criteria voor regelmatig gebruik prestatimanagementsysteem

- + : Het criterium is duidelijk verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem
0 : Het is onduidelijk of het criterium verbeterd is door het gebruik van het prestatimanagementsysteem
- : Het criterium is duidelijk niet verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem

Criteria voor regelmatig gebruik van het prestatimanagementsysteem

- | | + | 0 | - |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 Zijn volgens u, de resultaten van de organisatie verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Zijn de resultaten van de organisatie, objectief gezien, verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Is het gebruik van het prestatimanagementsysteem door de managers/u daadwerkelijk toegenomen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Zijn er plannen om het prestatimanagementsysteem (verder) te verbeteren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Is de houding van de managers/u ten opzichte van prestatimanagement positief veranderd sinds de invoering van prestatimanagement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Wordt er regelmatig gecommuniceerd over de resultaten die behaald zijn op de prestatieindicatoren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Zijn kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de scorecard onderdeel geworden van de reguliere managementrapportage? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Einde vragenlijst van onderdeel 1.

Resultaten vragenlijst 1:

Eindtotaal Gemiddelde van jaren in functie	3
Eindtotaal Gemiddelde van jaren bij Vitens	13
Eindtotaal Gemiddelde van uren dienstverband	39
Eindtotaal Gemiddelde van uren management	30
Eindtotaal Gemiddelde van direct verantwoordelijk	10
Eindtotaal Gemiddelde van indirect verantwoordelijk	51
Eindtotaal Gemiddelde van uren PMS rapportage	3
Eindtotaal Gemiddelde werksituatie rustig/stabiel?	ja

Vraag	Gemiddelde score
2.2 Naast de periodieke rapportages kan extra onderzoek nodig zijn om meer inzicht in de prestaties van de afdeling te krijgen. Hoe belangrijk is zo'n onderzoek?	Zo'n onderzoek is even belangrijk als die van de periodieke P&C-rapportages
2.3 Gebruikt u voor het uitoefenen van uw managementfunctie hoofdzakelijk financiële of niet/financiële informatie?	De belangrijkheid van beide is gelijk
2.4 Gebruikt u voor het uitoefenen van uw managementfunctie hoofdzakelijk kwantitatieve of kwalitatieve informatie?	De belangrijkheid van beide is gelijk
3.1 Zijn volgens u, de financiële of de niet-financiële metingen het meest geschikt om de prestaties van uw afdeling weer te geven?	Allebei even geschikt
3.2 Zijn volgens u, de kwantitatieve of de kwalitatieve metingen het meest geschikt om de prestaties van uw afdeling weer te geven?	Beide metingen zijn even geschikt
3.3 Zijn volgens u, traditionele indicatoren (zoals winst, ROI, budget/kosten) geschikter om uw afdeling te managen dan met de 'nieuwe' indicatoren die betrekking hebben op de stakeholders (omgeving, klanten, medewerkers)?	Nieuwe indicatoren zijn net zo belangrijk als traditionele indicatoren
3.4 Is het voor het uitoefenen van uw functie nodig om zelf te monitoren hoe de organisatie het doet of volstaan de reguliere managementrapportages?	Mijn eigen observaties en de rapportages zijn even belangrijk

C1 Zijn volgens u, de resultaten van de organisatie verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem?	0,33
C2 Zijn de resultaten van de organisatie, objectief gezien, verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem	0,24
C3 Is het gebruik van het prestatimanagementsysteem door de managers/u daadwerkelijk toegenomen	0,38
C4 Zijn er plannen om het prestatimanagementsysteem (verder) te verbeteren?	0,29
C5 Is de houding van de managers/u ten opzichte van prestatimanagement positief veranderd sinds de invoering van prestatimanagement?	0,14
C6 Wordt er regelmatig gecommuniceerd over de resultaten die behaald zijn op de prestatieindicatoren?	0,14
C7 Zijn kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de scorecard onderdeel geworden van de reguliere managementrapportage?	0,43

- > 0 : Het criterium is duidelijk verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem
 0 : Het is onduidelijk of het criterium verbeterd is door het gebruik van het prestatimanagementsysteem
 < 0 : Het criterium is duidelijk niet verbeterd door het gebruik van het prestatimanagementsysteem

BIJLAGE 2: SCHERMAFDruk VRAGENLIJST 2

Tabblad Algemeen

Deel 2: Onderzoek naar gedragsfactoren; uitleg

Hieronder vindt u nog twee tabbladen: 1. Classificeren en 2. Waarderen.

1 In het tabblad 'Classificeren' staan in willekeurige volgorde 22 gedragsfactoren. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat deze 22 gedragsfactoren het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem (PMS) positief beïnvloeden. Onderzoek toonde ook aan dat binnen deze set van 22 factoren sommige factoren belangrijker zijn dan anderen. Middels dit onderzoek binnen Vitens wil ik onderzoeken welke gedragsfactoren de tweedelijnsmanagers van Vitens het belangrijkste vinden voor het succesvol gebruik van het PMS van Vitens. Daarom wil ik u verzoeken om van iedere gedragsfactor aan te geven hoe belangrijk u deze vindt voor het gebruik van het PMS van Vitens.

Door na het invullen op 'sorteer en waarder' te klikken komt u in tabblad 2 'Waarderen' terecht.

2 In het tabblad 'Waarderen' staan de gedragsfactoren gesorteerd naar belangrijkheid zoals u deze heeft aangegeven in tabblad 1. De door u als meest belangrijk aangegeven gedragsfactoren staan bovenaan en de minst belangrijke staan onderop. Om per categorie van belangrijkheid een waardering te kunnen maken, wordt u verzocht om 200 punten te verdelen over deze 22 factoren waarbij die gedragsfactor die volgens u het meest belangrijk is voor het regelmatig gebruik van het PMS van Vitens de meeste punten krijgt. Het is ook mogelijk dat een factor geen punten krijgt.

In tabblad 2 zijn juistheidcontroles ingebouwd. Zo is het niet mogelijk dat een als minder belangrijk geclassificeerde gedragsfactor (volgens tabblad 1) meer punten krijgt dan een gedragsfactor die als heel belangrijk is aangegeven. Indien dit het geval is, krijgt u een rode smiley te zien en moet u de punten aanpassen.

U dient alle 200 punten te verdelen; 0 punten voor een factor is toegestaan. Wanneer het maximale aantal van 200 punten is bereikt, ziet u een groene smiley bij 'totaal' verschijnen.

Definities:

Gedragsfactoren : (1) Waarneembare handelingen van organisatieleden en (2) voorwaarden die een organisatie schept zodat de organisatieleden prestatiegericht gedrag kunnen vertonen.
PMS Vitens : Vitens KPI-dashboard in het Planning en Controlsysteem.
Succesvol gebruik : Hieronder wordt verstaan het regelmatig (dagelijks) gebruiken van het PMS.
PMS

Veel dank voor het invullen van de vragenlijst en het waarderen van de gedragsfactoren.
Stu de vragenlijst op en mail deel 1 (word) en deel 2 (excel) naar: Marjon.Geertsma@vitens.nl.
Verzoek om dit voor 17 september 2009 te doen.

Met een hartelijke groet, Marjon

Tabblad Waarden

Sector/organisatie onderdeel :		
Functie :		
GEDRAGSFACTOREN		BELANGRIJK laag hoog
Managers accepteren de noodzaak van prestatie management		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers begrijpen de betekenis van de PI'en		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers vinden de analyses van goede kwaliteit		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Tabblad Classificeren

GEDRAGSFACTOREN	belang	punten
Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project	0	
Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt	0	
Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie	0	
Managers begrijpen de betekenis van de PI'en	0	
Managers vinden de analyses van goede kwaliteit	0	
Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden	0	
Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en	0	
Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management	0	
Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem	0	
Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control	0	
Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren	0	
Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken	0	
Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en	0	
Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en	0	
De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied	0	
Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage	0	
Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend	0	
Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd	0	
Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem	0	
Managers accepteren de noodzaak van prestatie management	0	
Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management	0	
Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar	0	
totaal		0



BIJLAGE 3: OVERZICHT GERAADPLEEGDE LITERATUUR VITENS

- Raad van Bestuur (2005), “Het Besturingsmodel van Vitens 2005”.
- Accenture en Vewin, “Benchmark 2006; Bedrijfspresentatie Vitens, 10 juli 2007”.
- Damman, H., (2007), “KPI alignment bij Vitens-groot”, Action Learning Programma: Informatie Management Business School Nederland.
- Fusie documenten Vitens.
- Vitens Jaarplan en Jaarrapportage 2008.
- Vitens Jaarplan 2009.
- Watervoorziening Friesland Jaarplan 2009.
- Watervoorziening Friesland rapportage september 2009.
- Prestatiecontract 2009 t.b.v. tweedelijnsmanagement. Een voorbeeld Watervoorziening Friesland.
- Procesbeschrijvingen: Planning en Control Vitens 2009.

BIJLAGE 4: OPZET INTERVIEWS

Achtergrond onderzoek

De laatste jaren is de focus van het ontwerp en implementeren (technische kant) van een prestatimanagementsysteem (PMS) verschoven naar het gebruik van een PMS (gedragsskant). Het beschikbaar hebben van informatie over prestaties is volgens verschillende onderzoekers op zich niet voldoende om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Voor effectieve en efficiënte management en control is het ook belangrijk dat managers prestatie gericht gedrag vertonen. Uit wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door De Waal (2002, 2003, 2004) is gebleken dat een 20-tal gedragsfactoren het succesvol (lees: regelmatig) gebruik van het PMS positief beïnvloeden. Aanvullend onderzoek toont aan dat er binnen deze set van gedragsfactoren sprake is van een relatief belang: kennelijk is de ene gedragsfactor belangrijker dan de andere. In de separate bijlage vind je het artikel van Elzinga, Albronda en Kluijtmans (2009) dat in het kader van het onderzoek naar het relatieve belang van gedragsfactoren is gepubliceerd. In dit artikel zijn in figuur 3 de gedragsfactoren naar belangrijkheid gerangschikt.

Het doel van mijn onderzoek is:

Een dieper inzicht verkrijgen in het relatieve belang van gedragsfactoren voor het succesvol gebruik van een prestatimanagementsysteem.

In het onderzoek wordt getracht de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Welke gedragsfactoren worden door het tweedelijsmanagement van Vitens als relatief belangrijke gedragsfactoren beschouwd voor het succesvol gebruik van een PMS?
2. Wat zijn de overeenkomsten of verschillen met eerdere onderzoeken en hoe kunnen deze worden verklaard?

Aan de afdelingsmanagers (tweedelijsmanagers) van Vitens is gevraagd om van iedere gedragsfactor aan te geven hoe belangrijk hij/zij deze vindt voor het gebruik van het PMS van Vitens door 200 punten te verdelen over deze gedragsfactoren.

Het resultaat is een rangorde van gedragsfactoren naar belangrijkheid. Wanneer ik beide patronen naast elkaar leg zijn er duidelijke verschillen.

Opzet interview:

Tijdens het interview wil ik samen met jou als inhoudsdeskundige van het prestatimanagementsysteem van Vitens op zoek gaan naar verklaringen van de verschillen tussen de patronen. Belangrijkste vragen hierbij zijn:

- Herken je de resultaten? Waarom wel en waarom niet?
- In welke mate heeft Vitens aandacht besteed aan de gedragsfactoren bij het ontwerp, de ontwikkeling en nu het gebruik van het systeem?
- Kun je verklaren waarom de factoren laag of hoog scoren bij de afdelingsmanagers van Vitens?
- Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

Patronen relatieve belangrijkheid gedragsfactoren:

Hieronder vind je ter voorbereiding op het interview de patronen waarbij de belangrijkste gedragsfactor bovenaan staat.

Resultaten onderzoek bij Vitens:

	Som van punten		
code	gedragsfactor	Totaal	%
D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden	454	11
U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt	387	9
U18	Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar	311	7
D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied	304	7
D11	Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage	283	7
U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem	238	6
D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en	220	5
U8	Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem	204	5
D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en	200	5
U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit	184	4
U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend	173	4
S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management	159	4
U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken	150	4
U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren	150	4
U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en	125	3
D17	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie	120	3
S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management	112	3
U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd	96	2
D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project	95	2
U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en	88	2
S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management	86	2
D16	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control	61	1

Resultaten Elzinga et al. (2009)

	Behavioral Factor	37,5% match	50% match	62,5% match	75% match
U13	Managers onderkennen het belang van de KSF'en, PI'en en de BSC voor hun eigen functioneren				
S1	Managers accepteren de noodzaak van prestatie management				
S4	Managers hebben (eerdere) positieve ervaringen met prestatie management				
U7	Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de PI'en waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken				
U9	Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de PI'en				
U14	Managers ervaren KSF'en, PI'en en de BSC niet als bedreigend				
U17	Managers zien dat het topmanagement het prestatie management zichtbaar gebruikt				
S2	Managers zijn het eens over het moment van aanvang van de invoering van prestatie management				
D4	Managers begrijpen de betekenis van de PI'en				
D13	Managers kunnen de resultaten op hun PI'en beïnvloeden				
D16	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne control				
U10	Managers vinden de analyses van goede kwaliteit				
U18	Managers en hun meerderen vertrouwen elkaar				
U21	Managers zijn het eens met veranderingen in de KSF'en en PI'en				
U22	Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren m.b.v. het prestatie managementsysteem				
D2	Managers zijn goed geïnformeerd over de status van het project				
D7	Managers hebben inzicht in de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de KSF'en en PI'en				
D9	De PI'en van de managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied				
D11	Managers begrijpen de KSF/PI'en-rapportage				
D17	Managers vinden het prestatie managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie				
U8	Managers vertrouwen de prestatie informatie uit het systeem				
U23	Resultaten op de PI's van managers worden openlijk gecommuniceerd				

S – Start

D – Development

U – Use

Bijlage:

Artikel Behavioral factors influencing performance management systems' use van Taco Elzinga, Bé Albronda en Frits Kluijtmans uit International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 No. 6, 2009.